



ACADEMIA MILITAR

**TIPOLOGIA DOS CONFLITOS COMPORTAMENTAIS
EXISTENTES NAS UNIDADES DE INFANTARIA**

**Aspirante Aluno de Infantaria
José António Ferreira da Silva**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro 2013**



ACADEMIA MILITAR

**TIPOLOGIA DOS CONFLITOS COMPORTAMENTAIS
EXISTENTES NAS UNIDADES DE INFANTARIA**

**Aspirante Aluno de Infantaria
José António Ferreira da Silva**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro 2013**

*“Coragem... pequeno soldado do imenso exército. Os teus livros são as tuas armas,
a tua classe é a tua esquadra, o campo de batalha é a terra inteira, e a vitória é a
civilização humana”*

Edmondo Amicis

Dedicatória

Dedico este trabalho à Bete, aos
meus pais e irmã.

Agradecimentos

O presente trabalho é fruto de uma cooperação, pelo que não poderia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização e enriquecimento deste trabalho, particularmente às seguintes Instituições e pessoas:

Ao orientador, o Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, que acreditou em mim aceitando-me como seu orientando, pela sua total disponibilidade, ajuda e apoio durante todo este período de adversidade. Sem as suas orientações não teria sido possível conduzir este trabalho com a precisão e o rigor científico que lhe é exigido.

Ao Major de Cavalaria (Mestre) Alexandre Moura, Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, pela sua disponibilidade, ajuda e preciosas sugestões.

Ao Professor Doutor José Luís de Alba Robleo, ao Professor Doutor Vítor Ferreira, ao Professor Doutor Rui Brites, ao Professor Doutor José Fontes, à Professora Doutora Ana Bela Bravo, ao Tenente-Coronel de Artilharia (Doutor) Mendes Dias, ao Tenente-Coronel de Infantaria (Mestre) Lemos Pires, Tenente-Coronel de Infantaria (Mestre) Nunes Silva, ao Tenente-Coronel (Doutor) Sequeira ao Major de Administração Militar (Doutor) David Pascoal Rosado, ao Major de Infantaria (Doutor) Luís Bernardino, a todos os o meu obrigado por me terem ajudado a construir e a validar o inquérito.

A todos os Comandantes das Unidades de Infantaria, de referir: Coronel de Infantaria João Ribeiro (Cmdt da EPI), Coronel de Infantaria Jorge Iglésias (Cmdt do RI1), Coronel de Infantaria João Santos (Cmdt do RI3), Coronel de Infantaria Nuno Cardoso (Cmdt do RI10), Coronel de Infantaria João Magalhães (Cmdt do RI13), Coronel de Infantaria Artur Brás (Cmdt do RI14), Coronel de Infantaria Álvaro Silva (Cmdt do RI15), Coronel de Infantaria Artur Castanha (Cmdt do RI19), Coronel de Infantaria José Costa (Cmdt da ETP), Coronel de Infantaria João Teixeira (Cmdt do CTOE), Coronel de Infantaria Ribeiro Soares (Cmdt do CTCmds), Tenente-Coronel de Infantaria Pedro Teixeira (Cmdt do 1ª BIMec) e Tenente-Coronel de Infantaria Nuno Rodrigues (Cmdt do 2º BIMec), agradeço a autorização concedida na aplicação dos inquéritos, bem como a sua participação no estudo.

A todos os militares que se disponibilizaram para o preenchimento do inquérito, relevando uma total disponibilidade, sem a qual não seria possível terminar este estudo.

À Academia Militar, pelo desenvolvimento académico ao longo destes anos, e que culminou na elaboração de um trabalho desta génese.

À minha amiga Ana Lúcia, licenciada em psicologia e, à Ana Isabel Barros, licenciada em Educação Social, pela ajuda preciosa na revisão de todo o trabalho.

Por fim, e não menos importante, à minha família, em especial à Bete pelo carinho e incentivo constante durante todo este tempo.

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada incidiu sobre a “Tipologia dos Conflitos Comportamentais nas Unidades de Infantaria”. Tendo como objetivo geral contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – gestão de conflitos no contexto militar.

Para o estudo foram realizadas doze entrevistas exploratórias, bem como um inquérito aplicado a uma amostra de trezentos e vinte militares, a qual foi dividida em três categorias: oficiais, sargentos e praças. Com base nas respostas obtidas nos inquéritos, efetuou-se o tratamento e a análise estatística com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Identificaram-se oito tipos de conflitos comportamentais, a saber: “necessidades dos indivíduos não satisfeitas”; “complexidade organizacional”; “não funcionamento da hierarquia”; “critério de desempenho e recompensas”, “falta de profissionalismo”; “interesses pessoais”, “tarefas atribuídas” e “pressão de tempo”.

Da análise dos resultados, concluiu-se que o tipo “interesses pessoais” é o que regista maior probabilidade de ocorrência nas unidades de infantaria. Por sua vez a “complexidade organizacional” é o tipo de conflitos comportamentais com menor probabilidade de ocorrência. Para otimizar os conflitos, sendo estes inevitáveis, é necessário enfrentá-los, com uma postura de “colaboração” para que ambas as partes saiam a ganhar, criando um clima de confiança e de respeito.

Conclui-se que é vantajoso para a organização manter uma ligeira intensidade de conflito, na medida em que o mesmo é indutor de mudança, pensamento inovador e desenvolvimento do conhecimento do meio, bem como do desenvolvimento organizacional. Gera diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões. Os que exercem funções de comando e chefia possuem um papel crucial na otimização dos conflitos comportamentais.

Palavras-chave: Conflitos Comportamentais, Interesses Pessoais, Complexidade Organizacional, Unidades de Infantaria, Otimizar.

Abstract

This Applied Research Paper is focused in the "Typology of Behavioral Conflicts in the Infantry Units". It aims to contribute to the theoretical framework and practical in the field of organizational behavior - conflict management in the military context.

For the study, twelve exploratory interviews were completed and three hundred and twenty surveys to a sample military which was divided into three categories: officers, sergeant and garrisons. From the data collected and the survey responses, the processing and statistical analysis, using the program Statistical Package for Social Sciences, was developed.

From the present study, eight types of behavioral conflicts urged, namely "unmet needs of individuals"; "organizational complexity"; "not functioning hierarchy"; "performance and rewards criteria's", "lack of professionalism" "personal interests "and "assigned tasks" " and "deadline pressure".

Analyzing the results, it is clear that the conflict that originates from "personal interests" is the one which have the highest probability in the infantry units. The "organizational complexity" is where we will find the lower probability of occurrence. To optimize the conflicts, which are inevitable, it is necessary to confront them with an attitude of "collaboration" where both parties win, generating a climate of trust and respect.

It is concluded that for the organization it is advantageous to maintain a slight intensity of conflict, promoting change, innovative thinking and environment knowledge development, as well as organizational development. The conflict generates balanced diversity of points of view, increases the likelihood of innovative solutions and increases the quality of decisions. Everyone that has a leadership position in the Infantry units has a crucial role in the optimization of behavioral conflicts.

Key words: Behavioral Conflicts, Personal Interests, Organizational Complexity, Infantry Units, Optimization.

Índice Geral

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice Geral	viii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Quadros e Tabelas	xiv
Índice de Fórmulas	xiv
Lista de Apêndices e Anexos	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvi

Parte I - Parte Teórica

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Enquadramento / Contextualização da Investigação	1
1.2. Justificação do tema.....	1
1.2.1 Delimitação da investigação	2
1.3. Objetivos.....	2
1.4. Problema de investigação e questões derivadas	3
1.4.1 Hipóteses	3
1.5. Metodologia.....	4
1.6. Modelo metodológico da investigação	5
1.7. Estrutura do trabalho	7

Capítulo 2 - Revisão de Literatura	8
2.1. Introdução.....	8
2.2. Conceito de Conflito.....	8
2.3. Diferentes abordagens do conflito.....	10
2.3.1. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson.....	10
2.3.2. As abordagens bidimensionais	11
2.3.3. Abordagens de Robbins.....	11
2.4. Níveis de conflitos	12
2.4.1. Conflitos intrapessoais.....	13
2.4.2. Conflitos interpessoais.....	14
2.5. O Conflito como um processo	14
2.6. Gestão de conflitos	16
2.6.1. Habilidades para Gerir os conflito.....	17
2.6.2. Comportamentos na gestão de conflitos.....	18
2.7. Consequências do conflito.....	20
2.7.1. Aspetos positivos.....	20
2.7.2. Aspetos negativos	20
2.8. Conflitos comportamentais no contexto militar	21

Parte II – Parte Prática

Capítulo 3 - Metodologia e Procedimentos	22
3.1. Introdução.....	22
3.2. Objeto e objetivos do caso prático.....	23
3.3. Elaboração do questionário de conflitos comportamentais em contexto militar – Infantaria	23
3.3.1. Entrevistas exploratórias.....	23
3.3.2. Identificação das dimensões e respetivos itens.....	24

3.3.3. Validação das dimensões e respetivos itens	25
3.4. Elaboração do Inquérito.....	27
3.4.1. Validação do inquérito.....	28
3.4.2. Pré-teste ao inquérito	28
3.4.3. Procedimento – Recolha de dados.....	30
3.4.4. Caracterização da amostra	30
Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	32
4.1. Introdução.....	32
4.2. Método da análise de dados.....	32
4.3. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	33
4.4. Análise descritiva das dimensões dos conflitos comportamentais em contexto militar.....	35
4.4.1 Tipologia dos conflitos	36
4.4.2 Diferenças entre os tipos de conflitos.....	36
4.4.3 Diferenças entre as dimensões quanto às idades dos militares.....	37
4.4.4 Diferenças entre as dimensões quanto às categorias de oficiais, sargentos e praças	37
4.4.5 Diferenças entre as dimensões quanto ao estado civil dos militares	38
4.4.6 Diferenças entre as dimensões quanto ao género dos militares.....	39
4.4.7. Diferenças entre as dimensões quanto à permanência do atual posto dos militares.....	39
4.4.8. Diferenças entre as dimensões quanto às habilitações dos militares...	40
4.4.9. Diferenças entre as dimensões quanto às unidades de infantaria	41
4.5. Diferenças significativas.....	42
4.5.1. Diferenças significativas entre as variáveis e as categorias	42
4.5.2. Diferenças significativas entre as variáveis e as idades	43
4.5.1. Diferenças significativas entre as variáveis e as habilitações.....	43

4.6.	Estudos exploratórios	43
4.7.	Síntese das entrevistas exploratórias	44
4.8.	Discussão de resultados	44
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações.....		48
5.1.	Introdução	48
5.2.	Verificação das hipóteses de investigação.....	48
5.3.	Resposta às questões derivadas	51
5.4.	Resposta à questão central	53
5.5.	Conclusões.....	53
5.6.	Limitações à investigação.....	54
5.7.	Propostas e Recomendações	55
5.8.	Investigações Futuras	55
Bibliografia		56

Apêndices

Apêndice A: Guião de entrevista	I
Apêndice B: Tipologia dos conflitos comportamentais	III
Apêndice C: Questionário de validação das dimensões e itens	IV
Apêndice D: Inquérito de conflitos comportamentais em contexto militar	VII
Apêndice E: Quadro resumo das entrevistas exploratórias.....	XI
Apêndice F: Resultados do inquérito submetido à comissão de validação	XIV
Apêndice G: Amostra para o inquérito	XV
Apêndice H: Correio eletrónico enviado aos comandantes das unidades em estudo.....	XVI
Apêndice I: Correio eletrónico enviado aos militares	XVII
Apêndice J: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo	XVIII

Apêndice K: Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as categorias.....	XXII
Apêndice L: Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as idades	XXIII
Apêndice M: Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as habilitações.....	XXIV
Apêndice N: Conclusão das entrevistas exploratórias	XXV
Apêndice O: Estudo da amostra tendo em conta o universo de oficiais e sargentos.....	XXVI

Anexos

Anexo A: Tipologia dos conflitos e as suas causas.....	A
Anexo B: Modelo Pondy.....	E
Anexo C: Modelo de De Dreu.....	F

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado.....	6
Figura n.º 2 – Diferentes abordagens do conflito.....	12
Figura n.º 3 – Modelo de resolução de conflitos.....	16
Figura n.º 4 – Etapas da Investigação por inquérito sob a forma de questionário ...	28
Figura n.º 5 – Categoria dos militares inquiridos.....	33
Figura n.º 6 – Idade dos militares inquiridos.	33
Figura n.º 7 – Género dos militares.....	34
Figura n.º 8 – Estado civil dos militares.....	34
Figura n.º 9 – Permanência dos militares no atual posto.....	34
Figura n.º 10 – Unidades de infantaria.....	35
Figura n.º 11 – Habilitações dos militares.....	35
Figura n.º 12 - Diferenças entre o Tipo de Conflitos	36
Figura n.º 13 – Idades vs variáveis – dimensões.....	37
Figura n.º 14 – Categorias vs variáveis - dimensões.....	38
Figura n.º 15 – Estado civil vs variáveis - dimensões.....	38
Figura n.º 16 – Género vs variáveis – dimensões.....	39
Figura n.º 17 – Permanência no atual posto vs variáveis - dimensões.....	39
Figura n.º 18 – Habilitações vs variáveis.	40
Figura n.º 19 – Unidades vs Variáveis.	41
Figura n.º 20 – Síntese das Entrevistas Exploratórias.....	44

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro n.º 1 – Níveis dos conflitos.....	13
Quadro n.º 2 – Descrição da amostra das entrevistas.....	24
Quadro n.º 3 – Dimensões dos conflitos comportamentais.....	25
Quadro n.º 4 - Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item.....	27
Quadro n.º 5 – Estudo das variáveis.....	30
Quadro n.º 6 - Tipologia dos conflitos e abreviaturas.....	36
Quadro n.º 7 - Correlação entre as dimensões e as variáveis em estudo.....	44

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.....	26
----------------------------------------------------------------------	----

Índice de Fórmulas

Fórmula n.º 1 – Valor de rácio de validade de conteúdo.....	26
Fórmula n.º 2 – Cálculo da amostra.....	31

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndice A	Guião de Entrevista
Apêndice B	Tipologia dos conflitos comportamentais
Apêndice C	Questionário de validação das dimensões e itens
Apêndice D	Inquérito de conflitos comportamentais em contexto militar
Apêndice E	Quadro resumo das entrevistas exploratórias
Apêndice F	Resultados do inquérito submetido à comissão de validação
Apêndice G	Amostra para o inquérito
Apêndice H	Correio eletrónico enviado aos comandantes das unidades em estudo
Apêndice I	Correio eletrónico enviado aos militares
Apêndice J	Valores aritméticos das variáveis em estudo
Apêndice K	Comparação múltipla de médias (Teste de <i>Tukey</i>) para as categorias
Apêndice L	Comparação múltipla de médias (Teste de <i>Tukey</i>) para as idades
Apêndice M	Comparação múltipla de médias (Teste de <i>Tukey</i>) para as habilitações
Apêndice N	Conclusão das Entrevistas Exploratórias
Apêndice O	Estudo da amostra tendo em conta o universo de oficiais e sargentos
Anexo A	Tipologia dos conflitos e as suas causas
Anexo B	Modelo Pondy
Anexo C	Modelo de De Dreu

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos¹

— 1ºBIMec	1º Batalhão de Infantaria Mecanizado
— 2ºBIMec	2º Batalhão de Infantaria Mecanizado
— Adj	Adjunto
— Alf	Alferes
— AM	Academia Militar
— Cap	Capitão
— CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
— CFT	Comando de Forças Terrestres
— CIES	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
— Cmdt	Comandante
— Cor	Coronel
— CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
— CTCmds	Centro de Tropas Comando
— CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
— DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
— DORH	Direção e Obtenção de Recursos Humanos
— EPI	Escola Prática de Infantaria
— ETP	Escola de Tropas Paraquedistas
— G4	Oficial de Logística “Brigada”
— GRH	Gestão de Recursos Humanos
— Ind.	Indivíduos
— IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
— Inf	Infantaria
— ISCTE-IUL	Instituto Universitário de Lisboa
— Maj	Major
— n.º	Número

¹Abreviaturas militares de acordo com PDE 0-18-00 (Exército Português, 2010a).

— NAPIC	Núcleo de Apoio Psicológico e Intervenção na Crise
— PAAM	Psicologia Aplicada da Academia Militar
— Pág.	Página
— NEP	Norma de Execução Permanente
— RI 1	Regimento de Infantaria n.º1
— RI 10	Regimento de Infantaria n.º 10
— RI 13	Regimento de Infantaria n.º13
— RI 14	Regimento de Infantaria n.º14
— RI 15	Regimento de Infantaria n.º15
— RI 19	Regimento de Infantaria n.º19
— RI 3	Regimento de Infantaria n.º3
— RVC	Rácio de Validade de Conteúdo
— Sarg	Sargento
— Sec	Secção
— SecPess	Secção de Pessoal
— SecJust	Secção de Justiça
— Snr	Subamostra real
— SPSS	Statistical Package for Social Sciences
— TCor	Tenente Coronel
— TE	Total de efetivos
— Ten	Tenente
— TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
— vs	Versus

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento / Contextualização da Investigação

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) enquadra-se no âmbito do mestrado integrado em ciências militares na especialidade de Infantaria, contemplando o tema “Tipologia dos Conflitos Comportamentais Existentes nas Unidades de Infantaria”.

O presente capítulo são apresentados o enquadramento e a justificação do tema, bem como a pergunta de partida, as perguntas derivadas e ainda, as hipóteses relativas às mesmas. É descrita a metodologia e o modelo de investigação adotado. Por fim, é feita uma síntese dos vários capítulos que compõem o presente trabalho.

1.2. Justificação do tema

Os conflitos interpessoais e intrapessoais no âmbito do comportamento organizacional constitui uma evidência tão vincada que seria estulto supor que é desnecessária ou que merece a despreocupação dos que lideram, dirigem ou chefiam as diferentes equipas. No entanto, as pessoas pelem devido à discordância de ideias, contraste de pontos de vista, desejos distintos, interpretações diferentes das ocorrências, valores opostos, entre muitos outros fatores de discórdia social (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).

Atualmente, vivemos numa sociedade altamente competitiva e muitas vezes percecionada como desigual, na qual na génese dos conflitos estão vários problemas, cuja resolução construtiva do conflito, com os seus vários estilos de resolução, será certamente uma mais-valia para a constituição de um futuro mais equilibrado a todos os níveis (escolar, laboral, político, familiar, entre outros) (Cunha, 2008).

Thomas (1992) afirma que os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos, os quais surgem de inúmeras e intensas atividades internas decorrentes do quotidiano das organizações, originando um enorme dispêndio de tempo na resolução dos mesmos, o que exige dos responsáveis, decisões rápidas e a sua gestão entre as partes envolvidas. (Morgado, Correia, Cláudia, & Bernardo, 2011).

Também, na Instituição Militar em que o ambiente é adverso e altamente *stressante* é necessária uma gestão dos conflitos intrapessoais e interpessoais eficiente e eficaz, porque representa um fator mediador do insucesso ou sucesso. Por isso, a sensibilização dos que comandam, dirigem e chefiam para a importância da gestão dos conflitos, através do alinhamento dos subordinados, criação de um clima positivo e a clarificação de papéis, representa claramente um contributo para o desempenho e satisfação.

1.2.1 Delimitação da investigação

Este TIA tem como objetivo geral o estudo da tipologia dos conflitos comportamentais que, atualmente caracterizam as unidades de infantaria. Dentro da conflitualidade comportamental, existem vários níveis de conflitos, mas este estudo cingiu-se apenas aos níveis intrapessoal e interpessoal.

No que respeita ao objeto de estudo este compreende a caracterização da tipologia dos conflitos dos militares da arma de infantaria ou estando a prestar serviço numa unidade (da respetiva arma). Para o estudo foram considerados os militares da categoria de oficiais, sargentos e praças a prestar serviço nas suas respetivas Unidades²

1.3. Objetivos

A presente investigação tem como objetivo principal, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – gestão de conflitos em contexto militar – e, consequentemente, auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a manter em níveis elevados de desempenho e satisfação os seus recursos

² Unidades em estudo: Escola Prática de Infantaria (Mafra); Regimento Infantaria 1 (Tavira); Regimento Infantaria 3 (Beja); Regimento Infantaria 10 (São Jacinto); Regimento Infantaria 13 (Vila Real); Regimento Infantaria 14 (Viseu); Regimento Infantaria 15 (Tomar); Regimento Infantaria 19 (Chaves); Centro de Tropas Comandos (Serra da Carregueira); Centro de Tropas Operações Especiais (Lamego); Escola de Tropas Paraquedistas (Tancos); 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (Santa Margarida); 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (Santa Margarida).

humanos. Por outro lado, procura-se ainda, identificar os conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria do Exército Português.

Os objetivos específicos são os seguintes, avaliar:

- os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas unidades de infantaria;
- as consequências que os conflitos originam dentro das unidades de infantaria do Exército Português;
- as medidas de prevenção para evitar os conflitos.

1.4 Problema de investigação e questões derivadas

A pergunta de partida subjacente ao presente TIA, intitulado “Tipologia dos Conflitos Comportamentais Existentes nas Unidades de Infantaria”, é a seguinte: **“Quais os tipos de conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria do Exército Português?”**. Desta pergunta de partida, derivaram outras questões com o objetivo de auxiliarem a responder à mesma:

Questão derivada 1: “Quais os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas unidades de infantaria do Exército Português?”

Questão derivada 2: “Quais as possíveis consequências que os conflitos podem originar dentro das unidades de infantaria do Exército Português?”

Questão derivada 3: “Quais as medidas de prevenção para otimizar os conflitos comportamentais nas unidades de infantaria do Exército Português?”

1.4.1 Hipóteses

Para contribuir para as conclusões do trabalho foram levantadas hipóteses que careciam de confirmação, sendo as seguintes:

Hipótese 1: Existem diferentes tipos de conflitos nas unidades de infantaria;

Hipótese 2: Existem diferenças entre os tipos de conflitos nas unidades de infantaria;

Hipótese 3: Existem diferenças significativas entre os tipos de conflitos:

H 3.1: Quanto à idade;

H 3.2: Quanto à categoria;

H 3.3: Quanto ao estado civil;

H 3.4: Quanto ao género;

H 3.5: Quanto às unidades;

H 3.6: Quanto ao tempo de permanência no posto;

H 3.7: Quanto às habilitações literárias.

Hipótese 4: Existem relações significativas entre os tipos de conflitos nas unidades de infantaria.

1.5 Metodologia

Esta investigação foi elaborada de acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP) 520 da Academia Militar (AM) e, nos casos em que é omissa segue a metodologia científica proposta por Sarmiento (2008).

Como refere a autora (2008, p. 4) “numa investigação podem ser utilizados mais do que um método”. Neste TIA, os métodos que foram utilizados foram: **método histórico** – através da interpretação do estado da arte; **método crítico** – para sugerir alternativas de substituição de mudança; **método dedutivo** – para obter dados específicos das alternativas; **método inquisitivo** – referente às entrevistas e inquéritos; **método sistemático** – na interpretação dos resultados e **método indutivo**, para se poder generalizar para todo o universo.

Este TIA tem por base o método científico, que se inicia pela pergunta de partida e respetivas perguntas derivadas, cujas respostas possíveis se vão materializar em hipóteses.

A elaboração do trabalho iniciou-se com a revisão da literatura através de análise documental de artigos, revistas científicas, livros, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército Português, com o objetivo de enquadrar todo o trabalho e dar uma perspetiva do estado da arte nas áreas do conhecimento que incidem, sobre os conflitos comportamentais nas organizações.

Seguidamente apresentam-se todas as fases da execução e métodos anteriormente descritos, nomeadamente:

1ª Fase: com base na literatura de referência, procura-se diferenciar os conceitos relativos a diferentes formas de conflitos comportamentais, segundo diferentes abordagens, para assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase: a partir do resultado da análise documental e, ter-se atingido o ponto de saturação, são identificados quarenta fatores associados aos conflitos comportamentais (ver Anexo A).

3ª Fase: foram realizadas doze entrevistas (exploratórias), com objetivo de aproximar o referencial de fatores conflituosos identificados na revisão da literatura ao caso particular nas unidades de infantaria do Exército Português (ver Apêndice A).

4ª Fase: dos quarenta fatores associados aos conflitos comportamentais e em reflexão com as entrevistas exploratórias, analisadas pelo orientador do presente trabalho – Tenente Coronel de Infantaria Dias Rouco, resultaram quarenta e duas variáveis (Apêndice B).

5ª Fase: com base no resultado da revisão de literatura e nas entrevistas exploratórias (quarenta e duas variáveis causais de conflitos comportamentais), elaborou-se um questionário (ver Apêndice C) que foi submetido à primeira comissão de validação constituída por onze peritos na área da liderança, sociologia e recursos humanos. Desta peritagem confirmaram-se oito itens (quatro – intrapessoais e quatro - interpessoais).

6ª Fase: após a validação das variáveis e os respetivos itens, foi elaborada uma versão preliminar do inquérito com duas partes, a saber: a primeira consta os dados sociodemográficos, na segunda encontram-se “vinte e quatro questões”³ relativas aos conflitos comportamentais.

7ª Fase: a versão preliminar do inquérito foi submetida à segunda comissão de validação, constituída por especialistas⁴. Em paralelo foi realizado um pré-teste a vinte e oito indivíduos com características idênticas à amostra.

8ª Fase: após a aplicação da **versão final do inquérito** (Apêndice D) e recolha de dados, procedeu-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados.

1.6 Modelo metodológico da investigação

A metodologia seguida na execução deste TIA, é ilustrada na Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado (página 6). O presente estudo contempla três grandes fases: exploratória, analítica e conclusiva.

³ Para cada item foram formuladas três questões, daí o resultado ter sido 24 questões (8 itens a 3 questões cada resultam 24 questões).

⁴ Especialistas da comissão de validação do inquérito: TCor Infantaria Luís Calmeiro; TCor Infantaria Lemos Pires; TCor Infantaria Sequeira; Maj Infantaria Estevão da Silva; Maj Infantaria Ricardo Cristo; Major de Infantaria Luís Bernardino; Maj Cav. Alexandre Moura (CPAE), bem como o meu orientador TCor Infantaria Dias Rouco (Doutor em Gestão).

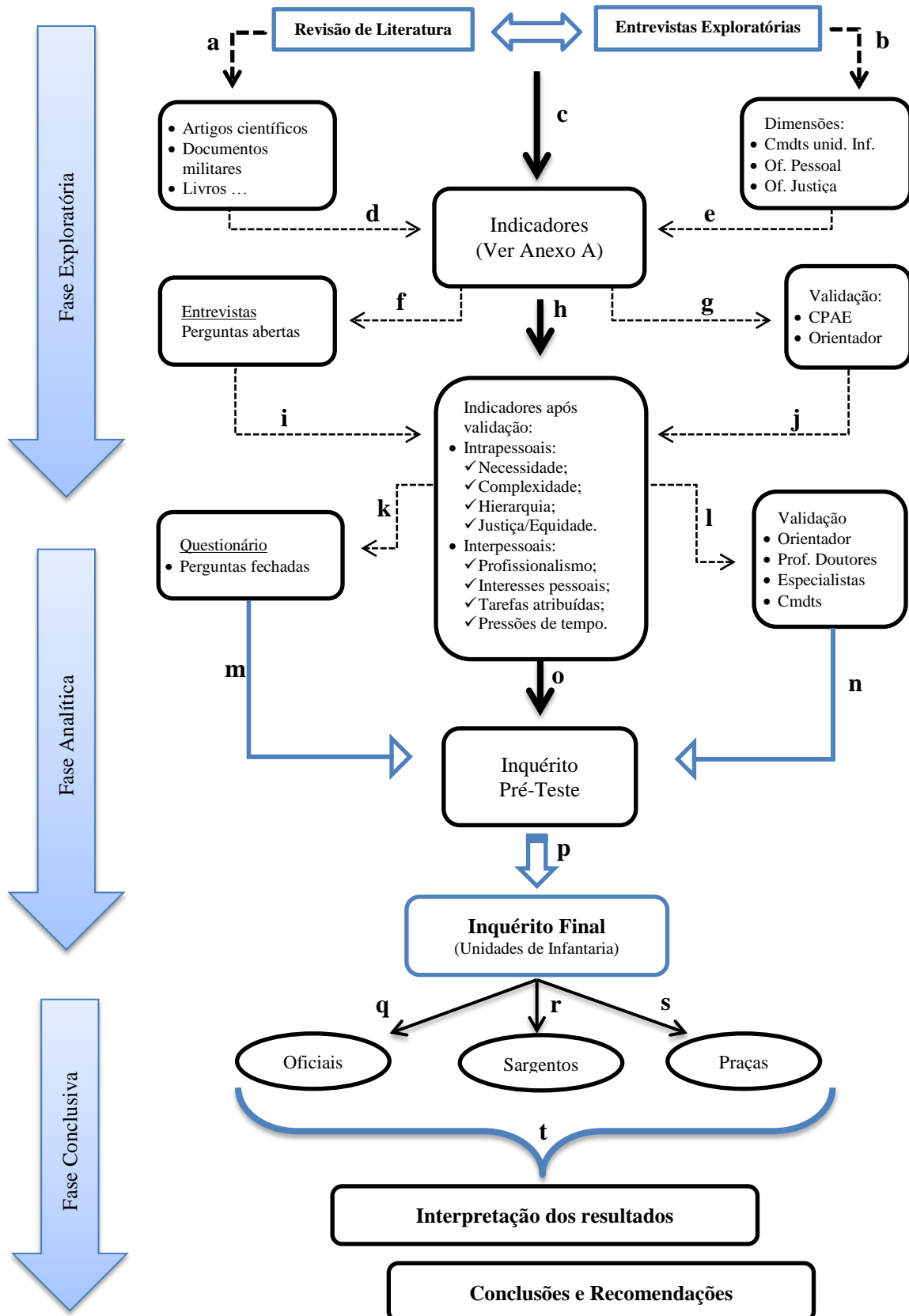


Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado.

Nas relações (a), (b), (c), (d) e (e) começa-se por identificar, a partir da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias, os indicadores geradores de conflitos comportamentais.

Nas relações (f), (g), (h), (i) e (j) restringiram-se os indicadores a estudar, após devidamente validados. Nas relações (k) e (l) formulou-se um inquérito inicial que foi submetido a um pré-teste, relações (m), (n) e (o). Após a resposta do pré-teste foi enviado o **inquérito final**, relação (p), pelos oficiais relação (q), sargentos relação (r) e praças relação (s) das respetivas **unidades de infantaria**.

A categoria de praças, relação (s), foi tida em consideração no envio do inquérito, no entanto não foi alcançada a amostra representativa para que os resultados sejam considerados válidos⁵. Face a esta condicionante, os resultados alcançados na categoria de praças apenas são considerados para fins académicos. Na relação (t) a partir dos dados recolhidos e dos métodos estatísticos adequados foram confirmadas as hipóteses formuladas.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em duas grandes partes: parte teórica (I) e parte prática (II).

A Parte I está dividida em dois capítulos. O primeiro é constituído pela Introdução que enquadra o tema de investigação. O segundo capítulo - Revisão de Literatura aborda o conceito de gestão de conflitos segundo diferentes teorias de modo a focar os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

A Parte II está dividida nos restantes três capítulos. O terceiro capítulo - Metodologia e Procedimentos, apresenta a metodologia adotada e os procedimentos que foram executados para a elaboração do trabalho. O quarto capítulo - Apresentação, análise e discussão de resultados, apresenta os dados que foram obtidos através da metodologia que foi aplicada neste trabalho. O quinto capítulo - Conclusões⁶ e recomendações, confirma as hipóteses práticas, apresenta as conclusões, as propostas e as recomendações para investigações futuras.

⁵ O inquérito foi enviado por via *e-mail*, e devido ao facto de uma grande parte da categoria de praças do Exército não possuir endereço eletrónico ou não ter conhecimento do mesmo, não foi possível alcançar a amostra representativa desta classe.

⁶ De salientar que a realização deste trabalho de investigação, não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos de outros autores. Por último apresenta-se as referências bibliográficas, assim como os apêndices e anexos.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. Introdução

Na fase inicial deste trabalho (fase exploratória) procurou-se fazer um balanço dos conhecimentos relativos à questão central e assegurar uma ampla recolha de dados para assim auxiliar o estudo em causa (Quivy & Campenhouldt, 2003).

Ao longo deste capítulo será abordar o conceito de conflito comportamental nas organizações, definições que lhe estão associadas e as diferentes perspetivas segundo vários autores, quer na área académica, quer no contexto organizacional. O cerne desta investigação são os **conflitos comportamentais** em contexto militar, nomeadamente nas unidades de infantaria, e é nesse âmbito que o presente capítulo irá abordar, principalmente as diferentes teorias, segundo diferentes autores. Será apresentada ainda, uma breve abordagem sobre os conflitos em contexto militar.

2.2. Conceito de Conflito

Desde os primórdios da Humanidade, o Homem necessita conviver em sociedade, carece de estar em constante interação e cooperação com os outros, e de estabelecer relações interpessoais para atingir determinados objetivos organizacionais. Foi dessa necessidade de vida em sociedade que nasceram os grupos e as organizações, que se constituem por conjuntos de pessoas que se unem de forma coordenada para atingirem objetivos comuns, sendo necessário um esforço coletivo de sinergias, utilizando todos os recursos que a organização dispõe (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).

As organizações incorporam um conjunto de atividades humanas em diversos níveis (personalidades, grupais, intergrupais, normas, valores, atitudes). Devido ao crescimento das organizações, ocorreu a necessidade de aumentar os níveis hierárquicos, o que parece ter contribuído para o distanciamento entre as pessoas. De acordo com Chiavenato (2004), este distanciamento pode desencadear o aparecimento de um conflito entre objetivos

personais e organizacionais, originando diminuição de interações diretas entre o topo e a base da pirâmide.

A palavra conflito deriva do latim *conflictu* - choque; embate; luta. De acordo com o dicionário⁷ de língua portuguesa, traduz-se no choque de elementos contrários; discórdia; antagonismo; oposição; estado de hesitação entre tendências ou impulsos antagônicos; confronto de princípios ou leis que se contradizem mutuamente e impossibilitam a sua aplicação (Infopédia, 2013).

Na literatura são várias as definições que caracterizam o conflito comportamental, sendo umas mais abrangentes que outras, mas todas são unânimes em colocar o indivíduo social como cerne desta temática (Torres, 2012). Thomas (1992, p. 653) refere-o como “o processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra tem afectado negativamente, ou se presta a fazê-lo, algo que é importante para si”. O conflito para Rahim (2002) é um processo interativo, traduzido pela incompatibilidade, desacordo ou divergências entre duas entidades sociais. O facto do conflito ser um processo interativo não exclui o próprio, daí que o indivíduo também tenha conflitos consigo mesmo.

O conflito nas organizações é definido por Pfeffer (1981, p. 509) como “um conjunto de ações que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza ou divergência nas opções”. Outros autores definem-no “como o processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 511).

Tradicionalmente, os conflitos eram tidos como um mal a evitar. O conflito era associado “a uma certa ideia de perigosidade ou de maléfico, assumindo por isso uma conotação negativa de algo que é necessário a todo o custo evitar, uma vez que é destrutivo e irracional” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 511). A inexistência de conflitos nos grupos e nas organizações era tida como sinal de competência (Fachada, 2003).

Na atualidade, “o conflito não é apenas inevitável, ele representa a natureza das organizações complexas” (Putnam, 1997, p. 148). O conflito sendo incontornável, é necessário geri-lo, de tal modo que as suas potenciais vantagens sejam aproveitadas, e que os seus efeitos nefastos sejam mitigados ou anulados (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004). De Dreu (1999), refere que esconder o conflito existente entre chefe e subordinado

⁷ Enciclopédia e Dicionários Porto Editora (Infopédia, 2013)

pode conduzir ao fenómeno “*groupthink*”⁸, provocando muitas vezes consequências desastrosas para o desenvolvimento do grupo.

Para Fachada, (2003) os conflitos nas organizações, muitas vezes, tornam-se negativos e destrutivos, dando lugar a disputas e a desacordos frequentes, “descendo” os níveis motivacionais das relações e do desempenho interpessoal. Contudo, o mesmo autor, defende que um certo nível de conflito, origina ideias inovadoras que são, quase sempre, consequência de pontos de vista conflituosos, que foram partilhados e discutidos abertamente

De acordo com esta visão de conflito, é reconhecida a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a vitalidade das organizações, constatando que o facto dos conflitos fazerem parte da vida em sociedade, não significa necessariamente que sejam destrutivos (Fachada, 2003).

Uma perspetiva, também recente sobre o conflito organizacional, “encara-o não só como um dado de facto, mas também como algo que é necessário encorajar em termos de surgimento, no pressuposto de que o conflito é algo de benéfico para estimular a inovação e criatividade dos comportamentos, das atitudes e das cognições” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 511). O conflito é um motor do desenvolvimento social e os seus efeitos são positivos sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas (Moreira, Silva, & Cunha, 2003).

2.3. Diferentes abordagens do conflito

2.3.1. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson

Putnam e Wilson (1982) defendem três estilos de gestão de conflitos, sendo que um é a “**não confrontação**”, que consiste em evitar o conflito ou ceder unilateralmente aos interesses da outra parte; o segundo é a “**orientação para a solução de problemas**”, em que o seu principal objetivo é a procura de acordos e compromissos entre as partes envolvidas no conflito; o terceiro é o “**controlo**”, em que uma das partes procura um acordo que satisfaça os próprios interesses, desinteressando-se dos interesses da outra parte.

⁸ É um termo que ocorre quando um grupo toma decisões erradas, causadas por pressões de outros grupos que pode levar a uma deterioração da organização. Grupos afetados pelo pensamento grupal, em que se ignoram alternativas e tendem a tomar atitudes irracionais que desumanizam outros grupos (De Dreu, 1999).

2.3.2. As abordagens bidimensionais

No que respeita às abordagens bidimensionais, destacam-se três modelos:

- O **modelo de Rahim e Bonoma** (1983), concebe dois estilos de gestão de conflitos interpessoal, no qual divergem em duas dimensões: o interesse pelo próprio – motivação para atingir os próprios interesses; e o interesse pelo outro – motivação para atingir os interesses da outra parte;
- **Rubin, Pruitt e Kim** (1994), definem um modelo que diverge em duas dimensões, denominadas: “interesses pelos próprios resultados” e “interesses pelos resultados da outra parte”. A combinação dessas duas dimensões, traduz-se, em: **solução de problemas** – elevado interesse pelos próprios resultados, como pelos resultados da outra parte; **dominação** – elevado interesse pelos próprios resultados e baixo interesse pelos resultados da outra parte; **servilismo** – elevado interesse pelos resultados da outra parte e baixo interesse pelos próprios resultados; **inação** – baixo interesse por ambos os resultados;
- **Thomas** (1992), denominou o seu modelo em duas dimensões: assertividade – intenção de satisfazer os próprios interesses e a cooperação – intenção de satisfazer os interesses da outra parte.

2.3.3. Abordagens de Robbins

Robbins (1978), agrupou (ver figura n.º 2 na pág. 12) as diferentes visões em três categorias: abordagem tradicional; abordagem comportamental; e abordagem interacionista.

Abordagem tradicional (1930-1940) sustenta que o conflito deve ser evitado, uma vez que é entendido como algo destrutivo, violento e irracional e que vai induzir disfunção na organização. Este fenómeno é entendido como um prenúncio de perturbação no processo de comunicação no interior do grupo, onde impera um clima de tensão e agressividade (Proinov⁹, 2013).

Abordagem comportamental (1940-1970) sustenta que o conflito é natural. Nesta perspetiva o conflito deve ser aceite, pois assume-se que é inerente a todos os grupos ou

⁹ (Curso de Liderança e Gestão de Equipas)

organizações. Sendo inevitável, pode ainda ser visto como catalisador do desenvolvimento da produtividade da organização (Proinov, 2013).

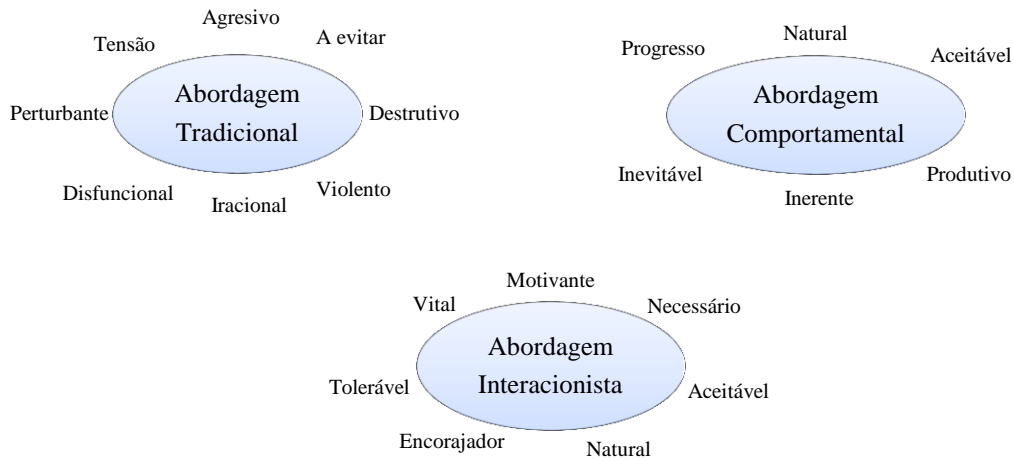


Figura n.º 2 – Diferentes abordagens do conflito.

Fonte: Adaptado de (Robbins, 1978).

Abordagem interacionista (1970) tem como argumento, que o conflito não pode ser apenas negativo, mas que algum tipo de conflito é absolutamente necessário para a eficácia do grupo ou organização. O conflito é aceite como algo natural sendo por vezes encorajado, uma vez que a harmonia pacífica tem tendência a tornar um grupo estático, apático e desmotivado. Um nível tolerável de conflito no seio da organização, é representativo de um sinal de vitalidade, mantendo-se a garantia da motivação e do interesse nas questões, embora com ideias divergentes (Proinov, 2013).

2.4. Níveis de conflitos

Thomas (1992), defende que existem três níveis de conflitos:

Objetivos/interesse: conflitos que resultam do facto de pelo menos uma das partes percecionar que os seus fins, interesses, objetivos ou satisfação de necessidades são incompatíveis com os da outra parte;

Cognitivos: conflitos que advêm da divergência na avaliação cognitiva de dados empíricos ou factuais, e expressam-se em controvérsia;

Normativos: conflitos que resultam de divergências em matéria relacionadas com as formas apropriadas com as formas apropriadas de comportamento. A origem do

diferendo pode radicar em critérios de ordem ética, de justiça, de hierarquia social ou outros critérios presentes no sistema social.

Para outros autores, (Levine & Thompson, 1996) e (De Dreu, Harink, & Van Vianen, 1999) os níveis de conflitos são divididos em:

Conflito de recursos: a conflitualidade está no acesso e distribuição de recursos escassos;

Intelectivos: são conflitos de compreensão em torno do uso partilhado de um dado equipamento;

Avaliativos: conflitos sem soluções corretas, as quais são fruto de diferenças nos gostos, inclinações, escalas de valores.

Fachada (2003), distingue os diferentes níveis de conflitos de forma mais parcimoniosa, categorizando-os de acordo com o **nível** em que ocorrem: **Intrapessoais**; **Interpessoais**; Organizacionais.

Quadro n.º 1 – Níveis dos conflitos

Nível		Tipos
Organizacional	Intrapessoal	Atração-Atração Repulsão-Repulsão Atração-Repulsão
	Interpessoal	Diferenças individuais Limitação de recursos Diferenciação de papéis

Fonte: (Fachada, 2003)

2.4.1. Conflitos intrapessoais

Os conflitos intrapessoais surgem no interior do indivíduo, havendo a necessidade de dar uma só resposta entre duas que se excluem mutuamente (Fachada, 2003). Podem estar associados a conflito de ideias, pensamento, emoções, valores, predisposições (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004). Estes conflitos são de diferentes tipos:

Conflito atração-atração¹⁰, o indivíduo nesta situação encontra-se perante duas situações atraentes, mas para escolher uma delas terá que rejeitar a outra, uma vez que as duas alternativas não podem ser realizadas simultaneamente.

¹⁰ Um exemplo comum entre a comunidade atual, obtém-se no momento em que a pessoa tem que optar entre trabalhar e com isso alcançar sucesso e competência profissional, com o desejo e a necessidade de ter um filho e de ficar em casa para cuidar dele (Fachada, 2013).

Conflito repulsão-repulsão¹¹, o indivíduo neste conflito, está colocado entre duas alternativas, ambas desagradáveis, e tem a vontade de as rejeitar, mas com dificuldade em o fazer simultaneamente.

Conflito atração-repulsão¹², o indivíduo encontra-se perante duas possibilidades que apresentam vantagens e desvantagens. O indivíduo terá que decidir se deve aproximar-se ou afastar-se de um alvo que, ao mesmo tempo, lhe causa atração e receio.

2.4.2. Conflitos interpessoais

O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas, e surge, de um modo geral, pelas seguintes razões: diferenças individuais; limitação dos recursos e diferenciação de papéis (Fachada, 2003).

Diferenças individuais, sustenta as diferenças entre os indivíduos a vários níveis, como diferenças de idades, género, atitudes, crenças, valores e experiências, que contribuem para que as pessoas vejam e interpretem as situações de múltiplas maneiras, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista.

Limitação dos recursos, ocorre quando há escassez de recursos, visto que nenhuma organização, grupo ou família possui todos os recursos que deseja.

Diferenciação de papéis, ocorre quando surge a dúvida em determinar a cadeia de autoridade, isto é, a definição de quem dá a ordem a quem. Este acontecimento poderá originar conflitos interpessoais, no caso de quem receber a ordem não a acatar por não conceber o papel de autoridade a quem deu a mesma.

2.5. O Conflito como um processo

O conflito é caracterizável como um processo, cuja sequência de eventos tende a ser recursiva, iterativa (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004). Existem vários modelos propostos para a sua caracterização.

¹¹ Trata-se de uma situação difícil porque, não optar, implica automaticamente que qualquer uma das situações se imponha. Teoricamente este tipo de conflito é menos fácil de resolver. Para exemplificar esta situação, temos o caso do colaborador que não gosta do patrão, embora não o tolere terá aguentar, pois perderá o emprego (Fachada, 2003).

¹² Este tipo de conflitos, são considerados os mais comuns entre a sociedade, porque se referem à presença de algo ou situação que tem atribuições positivas e agradáveis mas que no entanto, também, tem características negativas e desagradáveis. Um exemplo para explicar este tipo é o caso dos vícios, como o do álcool, ou outro tipo de drogas que origina situações em que o indivíduo tem como positivo a satisfação do momento pelo consumo, mas ao mesmo tempo, a parte prejudicial para a sua saúde (Fachada, 2003).

Pondy (1967), propõem um modelo designado de “**Modelo de Pondy**” que (ver Anexo B: Modelo de *Pondy*) caracteriza o processo em quatro Estádios (Bilhim, 1996):

Estádio 1: **Oposição potencial** - Todo o conflito inicia geralmente com uma fase de conflito latente. Nesta fase, estão presentes os pré-requisitos, apesar do conflito ainda não ter emergido.

Estádio 2: **Fases de conflito apercebido** – As partes percebem que as condições antecedentes criam situações de diferenças substantivas ou emocionais. A origem ou não do conflito, não depende apenas dos pré-requisitos. Estes estão, de certo modo, sempre presentes, mas apenas quando as diferenças são encaradas como significativas é que podem conduzir a um conflito.

Estádio 3: **Fase de um conflito sentido**¹³ – Nesta fase, Pondy afirma que apesar das pessoas se aperceberem que existe conflito, este só surgirá quando as diferenças são personalizadas ou interiorizadas.

Estádio 4: **Resultado do conflito**¹⁴ – É importante, para a organização constatar que o conflito existe, e de que forma pode ser gerido e solucionado. Daí advêm implicações significativas (Bilhim, 1996) .

Outro modelo muito utilizado e que importa salientar é o “**Modelo de De Dreu**”, dado o seu poder interpretativo.

Este modelo (ver Anexo C: Modelo de *De Dreu*) foi adaptado de acordo com outros modelos de caracterização do conflito (Pondy, 1967; Thomas, 1992; De Dreu, 1997; De Dreu *et al*, 1999).

O Modelos *De Dreu* refere que como consequência do conflito, os contendores experimentam cognições, sentimentos e motivações dos quais advêm intenções estratégicas e ações. No conflito, as partes podem adotar vários comportamentos de gestão dos conflitos, podendo estes ser tipificados pelo “Modelo de resolução de conflitos” (Figura n.º 3, na pág. 16) (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004); (Olson & Zanna, 1991).

¹³ Ou seja, as pessoas têm que estar envolvidas num conflito relacional em que cada uma se preocupa em ganhar, ignorando os interesses da organização (Bilhim, 1996).

¹⁴ Para Pondy se o conflito é encarado e resolvido à medida no decorrer do processo, cria-se a base para uma relação de cooperação. Caso contrário, se o conflito é apenas adiado e não resolvido, as condições latentes do conflito podem agravar-se e emergir situações mais graves (Bilhim, 1996).

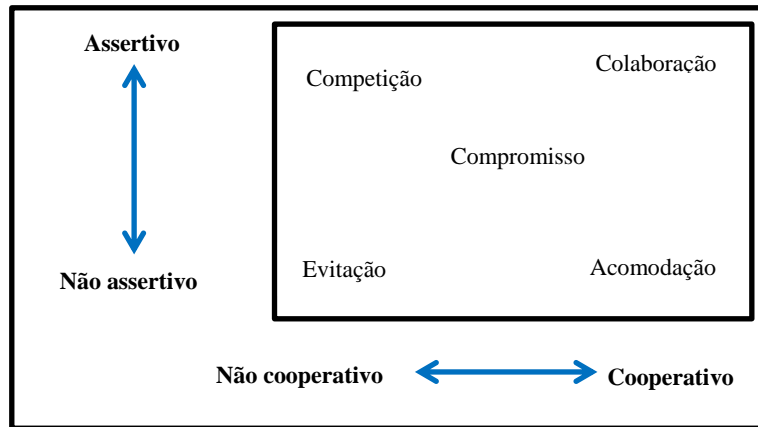


Figura n.º 3 – Modelo de resolução de conflitos

Fonte: Adaptado de (Thomas, 1992) in (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001)

Os resultados do processo podem ser atrativos ou benéficos para ambas as partes, apenas para uma, ou mesmo para nenhuma, podendo assim emergir impasses, retaliações, frustrações, satisfações, entre outros resultados. Estes resultados podem estar na origem de novos conflitos, suscitar novas experiências cognitivas, afetivas e motivacionais e novas estratégias comportamentais (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).

2.6. Gestão de conflitos

São muitas as situações que se torna imperativo a gestão eficaz do conflito em detrimento da sua eliminação ou resolução. Rahim (2002) refere que ainda não existe literatura suficiente com um conjunto de regras, nem linhas de orientação sobre quando manter, reduzir ou ampliar o conflito.

Segundo Blake e Mouton, (1964) existem três formas para a resolução de um conflito:

- **evitá-lo** (através da supressão das situações de conflitos, ou seja, evitar os conflitos e tudo o que é potencialmente conflituoso na esperança que a situação desapareça);
- **desativá-lo** (quando se opta por parar ou suspender o conflito, acreditando que o mesmo acabe por serenar ou quando se pretenda ganhar tempo para se tentar encontrar acordos);
- **enfrentá-lo** podendo esta “atitude” ser agrupada, conforme Fachada (2003) em três categorias de acordo com o resultado obtido:

- ganhar-perder¹⁵ – Neste caso, envolve a existência de duas partes, sendo uma das partes mais forte do que a outra, em que a autoridade é exercida pela parte mais forte para remover o conflito;
- perder-perder – Não satisfaz objetivamente nenhuma das partes envolvida no conflito;
- ganhar-ganhar¹⁶ – Esta “postura” permite encontrar a melhor solução para ambas as partes, criando um clima de confiança e de respeito.

2.6.1. Habilidades para Gerir os conflito

Alguns autores defendem que existem vários métodos de resolução de conflitos: evitar o conflito; negociação; mediação; arbitragem; julgamento e luta/guerra (Olson & Zanna, 1991).

Segundo Fachada, (2003) o conflito na sociedade sempre existiu e sempre existirá, principalmente em ambiente socioprofissional. Algumas empresas continuam a evitá-lo, o que pode ser eficaz a curto prazo, mas não a longo prazo. Por esta razão, os conflitos devem ser enfrentados e resolvidos eficazmente, tal como exposto pelo autor supramencionado, enumera as habilidades necessárias para tratar eficazmente um conflito:

1. Diagnosticar a natureza do conflito¹⁷: o primeiro passo para a resolução do conflito está na deteção do problema, intrapessoal, interpessoal ou organizacional e a sua enunciação clara, para que haja unanimidade na sua formulação.
2. Envolver-se no conflito¹⁸: para que as partes envolvidas no conflito possam dialogar, é necessário que encontrem o momento mais adequado para o poder fazer. Deve haver flexibilidade de parte a parte e vontade de se empenharem na resolução do conflito.

Fachada (2003, p. 197) refere que “a questão ou o problema que está na origem do

¹⁵ É a estratégia mais corrente na resolução de um conflito, findando pela parte que se encontra em situação de inferioridade por aceitar as condições da parte que é mais forte/poderosa, uma das situações mais comuns para ilustrar esta situação é nos conflitos existentes entre diretor e empregado (Fachada, 2003).

¹⁶ Para que esta estratégia seja utilizada implica que ambas as partes colaborem para resolver o problema, que confrontem os pontos de vista e se disponibilizem para resolver as suas diferenças. É fundamental a habilidade para comunicar, para que todas as pessoas implicadas expressem a sua opinião e daí surgir alternativas e soluções para o problema (Fachada, 2003).

¹⁷ Perante situações em que haja diferenças individuais ou grupais é necessário avaliar se o problema realmente afeta, bem como se traz consequências pessoais. É necessário determinar quais as fontes do conflito, tendo em conta, os interesses, os valores ou diferenças a nível dos factos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar soluções objetivas, sendo necessário determinar também, se a outra parte envolvida no conflito terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, numa perspetiva de ganhador-ganhador (Fachada, 2003).

¹⁸ Nesta fase, é fundamental que cada uma das partes diga, objetivamente o que a outra fez e em que medida isso o afetou, bem como o que gostaria que a outra fizesse (Fachada, 2003).

conflito deve ser abordada e clarificada pelas duas partes. Só assim é possível chegar a uma solução satisfatória para ambas”.

3. Escutar¹⁹: uma boa comunicação é a chave para o entendimento das partes em conflito, sendo que para isso, é fulcral as partes “ouvirem-se mutuamente”. Este tipo de escuta é difícil, pois está a lidar-se com problemas e questões nas quais os intervenientes estão envolvidos emocionalmente.
4. Resolver o problema: para a resolução do conflito todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas como possíveis. Todas os intervenientes devem sentir-se livres de sugerir e apresentar qualquer solução. Após a apresentação das soluções, sua discussão e análise, segue-se a escolha que melhor satisfaz os interesses e as necessidades de todos os envolvidos.

2.6.2. Comportamentos na gestão de conflitos

As estratégias usadas pelas partes para lidar com um conflito podem ser categorizadas de acordo com as seguintes variáveis: a **assertividade** (o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus próprios interesses) e a **cooperação** (o grau em que cada uma das partes se preocupa ativamente com os interesses da outra parte). Daqui resultam cinco comportamentos estratégicos de gestão que a Figura n.º 3 – Modelo de resolução de conflitos, apresentado anteriormente na página 16. (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).

Com este modelo é possível identificar um conjunto de cinco comportamentos de atuação estratégica: **competitividade** (assertividade e não cooperação), **colaboração** (assertividade e cooperação), **evitação** (não assertividade e não cooperação), **acomodação** (não assertividade e cooperação), e **compromisso** (um misto em assertividade e em cooperação) (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Para Thomas (1992), competição²⁰: reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. Nesta situação uma das partes tenta

¹⁹ Escutar implica que é necessário prestar atenção não só ao conteúdo da mensagem mas também aos sentimentos e emoções nelas implicados e ao contexto em que essa mensagem é proferida. A escuta ativa é uma das formas mais indicadas para negociar um conflito, de frisar que esta “escuta” implica uma certa empatia entre as partes. Desta forma os intervenientes deixam de pensar apenas no seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro (Fachada, 2003).

²⁰ Esta postura pode ser adequada em situações de emergência, de implementação ou reforço de regras e em que não há tempo para concretizar os interesses da outra parte, sendo por outro lado, inapropriado quando o assunto é complexo (Thomas, 1992).

alcançar os seus objetivos sacrificando os da outra parte, ou tenta convencer a outra parte que o seu julgamento é o mais correto.

A colaboração²¹: caracteriza-se por uma postura assente na procura da satisfação do interesse de ambas as partes durante o processo de conflito. Esta postura tenta obter uma solução ganha-ganha que permite a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos ou da procura de uma nova conclusão. Como vantagens, esta atitude, permite que as partes lidem com o problema e não apenas com os sintomas e que lidem com os interesses e não com as posições (Thomas, 1992).

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001), a evitação²² tem a vantagem de “contribuir” para a economia de tempo, podendo ainda constatar-se, com o decorrer do tempo, o estancamento da escala do conflito. Por outro lado, esta postura torna-se desvantajosa por não ser definitiva, pois representa apenas uma solução provisória que não combate o problema subjacente.

Segundo Cunha, Rego e Cardoso (2004), a acomodação²³: caracteriza-se por uma das partes em conflito considerar mais os interesses da outra parte do que os seus próprios interesses, ou seja, o indivíduo tenta ou está disponível para satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Este comportamento pode ser vantajoso na medida em que encoraja a cooperação futura entre as partes (Thomas, 1992).

Na situação de compromisso²⁴ cada uma das partes está disposta a ceder algo dos seus interesses para obter um resultado satisfatório. Em contrapartida, é uma atitude em que nenhuma das partes fica satisfeita, e que não permite que haja soluções criativas para resolver os assuntos críticos do conflito (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).

²¹ Trata-se de um comportamento que requer muita paciência e grande empenhamento de ambas as partes, consumindo tempo excessivo. O seu uso é inapropriado quando a questão a tratar é simples, quando é necessário uma decisão rápida ou quando as partes não possuem competência apropriada para resolver o conflito (Thomas, 1992).

²² Os indivíduos evitam envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte. Esta postura é apropriada em situações de trivialidade do problema ou em contextos que impossibilitem a concretização dos interesses das partes ou que necessitem de quantidade considerável de tempo para pensar (Ferreira, Neves e Caetano, 2001).

²³ Esta estratégia pode ser apropriada, quando o objetivo é manter um relacionamento, quando se parte de uma posição de inferioridade ou quando se pretende ceder no momento, para mais tarde reivindicar. É necessário ter uma certa cautela com esta postura pois, levada ao extremo, pode fazer com que a outra parte aumente as suas exigências e subjugue os interesses da outra (Thomas, 1992).

²⁴ Thomas, em vez de “compromisso” dá-lhe o nome de “negociação”, que não deixa de ter o mesmo sentido, na medida em que uma das partes está disposta a discutir o assunto, procura entendimento para ir ao encontro de soluções satisfatórias e aceitáveis para ambas as partes (Cunha, Rego, & Cardoso, 2004).

2.7. Consequências do conflito

As situações de conflito podem gerar resultados que afetam quer a organização como um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito o que é designado por alguns autores como o motor do desenvolvimento social. Rahim (1983), defende que o conflito ao nível individual pode ser encarado por duas vertentes: de uma forma agradável e cooperativo ou de uma forma desagradável e competitivo. Sendo assim a afetação do conflito no seio da organização pode designar-se como **positiva** ou **negativa**.

2.7.1. Aspetos positivos

Para Rahim (2002) é vantajoso para a organização manter uma ligeira intensidade de conflito, especialmente a uma escala macro. Segundo este autor, esta postura pode trazer benefícios, principalmente nas alterações de rotina, introduzindo mudança, pensamento inovador e desenvolvimento do conhecimento do meio, bem como desenvolvimento organizacional. O conflito equilibrado gera diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões (Pereira & Gomes, 2007).

Moreira, Silva e Cunha (2003) referem que o conflito fortalece os sentimentos de identidade, leva os indivíduos a ficarem mais despertos e esforçados, produzindo energia, estimulando curiosidade e interesses, o que pode melhorar a execução de tarefas e a solução de problemas. O grupo torna-se mais coeso, melhorando a sua identificação com os interesses em comum, gerando assim, motivação e interesse pelo trabalho em equipa.

2.7.2. Aspetos negativos

Não obstante os aspetos positivos enunciados no ponto anterior, o conflito pode ter efeitos muito prejudiciais no seio da organização, desencadeando sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, devido ao facto de uma das partes encarar a outra como um obstáculo ou bloqueio, o que poderá afetar o desempenho de tarefas e o bem-estar do grupo (Torres, 2012). Situações conflituosas no seio da instituição aprofundam as diferenças, distanciando os indivíduos e grupos, afetando a comunicação, devido à distorção e perceção da mensagem, bem como os sentimentos de cooperação e interajuda.

Poderão impor um clima de suspeições e desconfianças, originando, por vezes, o rompimento de amizades e relações (Pereira & Gomes, 2007).

2.8. Conflitos comportamentais no contexto militar

De acordo com um artigo na revista *Social Behavior and Personality*, constatou-se que, apesar de existirem alguns itens que estão vinculados na tipologia dos conflitos, os mesmos não têm necessariamente de ter o mesmo impacto em todos os postos de trabalho ou instituições (University, 2013).

O Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), General Pina Monteiro, em entrevista ao Sol, afirmou que os militares e os funcionários públicos não são comparáveis. “Quando se pretende comparar o que é diferente não resulta [...] os militares têm que ter uma especificidade muito própria que é traduzida na condição militar” (General Pina Monteiro, 2013) (Pereira H. , 2013). Daí advém a necessidade de efetuar um estudo específico na vertente militar, para alcançar especificidade que só a “condição militar” tem. Daí se ter efetuado doze entrevistas exploratórias a militares de infantaria, desempenhando funções de comando, de áreas da psicologia, de gestão de pessoal e justiça, para que conseguísse-mos, o mais possível, enveredar o estudo para o contexto militar, para assim, obter especificidades que só os militares possuem.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos

3.1. Introdução

O presente capítulo incorpora o conjunto de métodos estatísticos e procedimentos adotados nas diferentes fases deste trabalho de investigação. Pretende-se, com o mesmo, caracterizar a amostra, apresentar os instrumentos utilizados na recolha de dados, apresentar as variáveis, descrever as condições de realização do estudo e os procedimentos utilizados no tratamento estatístico dos dados.

Numa primeira fase, a partir da realização de entrevistas exploratórias, a especialistas na área científica do comportamento organizacional e de Infantaria, nomeadamente oficiais com larga experiência de comando, direção e chefia, e da revisão de literatura, procurou-se perceber qual o estado da arte sobre o assunto, delimitar a área de investigação e identificar de uma forma geral os conflitos organizacionais – dimensões que caracterizam as unidades de infantaria a nível nacional e internacional.

Numa segunda fase, a partir da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias foram associados itens às dimensões identificadas relacionadas com aos conflitos comportamentais nas unidades de infantaria, de forma a poder mensurá-las através da aplicação de um inquérito.

Numa terceira fase, procedeu-se à elaboração de um inquérito para aplicar aos militares de Infantaria (oficiais, sargentos e praças) do Exército Português. A partir do inquérito procurou-se fazer uma caracterização sociodemográfica da amostra em estudo e dos conflitos comportamentais nas unidades de infantaria e, por fim, relacionar as variáveis independentes com as dependentes. Por último, e após a introdução da informação numa base de dados²⁵ e a aplicação adequada dos métodos estatísticos, econométricos ou de

²⁵ O registo e análise de dados, bem como o tratamento estatístico da informação foi realizada com o recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences*TM (SPSS) e ao *Microsoft Office Excel*TM.

investigação operacional, resultam as conclusões e recomendações que serão apresentadas no final do presente trabalho (Sarmiento, 2008).

3.2. Objeto e objetivos do caso prático

O objeto de estudo é identificar a tipologia de conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria. Com este trabalho pretende-se, em geral, investigar possíveis causas e consequências desses mesmos conflitos comportamentais.

Os **objetivos específicos** são:

1. Identificação dos fatores conflituosos;
2. As consequências dos fatores conflituosos;
3. Levantamento das medidas de prevenção para otimizar os conflitos comportamentais nos militares nas unidades de infantaria.

3.3. Elaboração do questionário de conflitos comportamentais em contexto militar – Infantaria

3.3.1. Entrevistas exploratórias

A fase das entrevistas coaduna-se com a informação primária qualitativa. Como defende Sarmiento (2008), o “investigador” pode obter esta informação, através de reuniões de grupo de foco, entrevistas individuais e estudos projetivos. No presente trabalho optou-se pelas entrevistas individuais, que se agrupam em três tipos: formais ou estruturadas, semiformais ou semiestruturadas e informais ou não estruturadas. Foi implementado o modelo de entrevistas “**formais ou estruturadas**” nas quais “o entrevistado responde a um conjunto de perguntas, que fazem parte de um guião” (Sarmiento, 2008, p. 18).

Com a realização das entrevistas exploratórias (Apêndice A: Guião de Entrevista), procurou-se identificar um conjunto de fatores conflituosos, bem como as consequências e as medidas de prevenção para otimizar os conflitos comportamentais nas Unidades de infantaria do Exército Português a partir da experiência de militares que exercem funções chave nesta área.

Toda a informação retirada das entrevistas exploratórias,²⁶ através da análise qualitativa, foi compilada no Apêndice E – Quadro resumo das entrevistas exploratórias, obtendo os **objetivos específicos** explanados na página vinte e três.

As entrevistas exploratórias, foram realizadas a doze militares (onze oficiais e um sargento), todos diretamente relacionados com a Arma de Infantaria, tal como exposto no Quadro n.º 2 – Descrição da amostra das entrevistas. A escolha destes militares, relaciona-se com a sua área de especialização e com o desempenho de funções, nomeadamente na área de Comando, Pessoal e Justiça.

Quadro n.º 2 – Descrição da amostra das entrevistas

Nº	Posto	Nome	Função	Unidade	Data
1	Cor	João P. R. B. O. Ribeiro	Cmdt	EPI	08/04/2013
2	Cor	Artur C. Brás	Cmdt	RI 14	03/04/2013
3	Cor	Artur J. L. Castanha	Cmdt	RI 19	09/04/2013
4	TCor	Nelson D. F. Soeiro	Chefe SecPess	RI 13	20/03/2013
5	Maj	António C. C. N. G. Cachopo	Chefe SecPess	RI 3	03/04/2013
6	Maj	Renato P. Santos	Chefe do NAP IC ²⁷ Psicólogo da EPI Chefe da Sec. de PAAM ²⁸	CPAE	10/04/2013
7	Maj	Pedro N. A. Reis	Adj. do G4	CFT	23/03/2013
8	Cap	André Barros	Chefe SecPess	RI 19	24/03/2013
9	Cap	Jorge M. S. Pereira	Chefe SecPess	CTCmids	12/04/2013
10	Alf	Ana Maia	Chefe SecJustiça	RI 13	08/04/2013
11	Alf	Marco P. P. Rocha	Chefe SecJustiça	CTCmids	03/04/2013
12	1ºSarg	Miguel J. T. Lourenço	Chefe SecJustiça	RI 3	22/03/2013

3.3.2. Identificação das dimensões e respetivos itens

Segundo Quivy (2003), uma investigação é antes de tudo uma vontade de compreender, uma procura, um caminhar para um melhor conhecimento que deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.

A partir das entrevistas exploratórias e da revisão de literatura, foram identificados os fatores (dimensões) relacionados com os conflitos comportamentais (Anexo A: Tipologia dos conflitos e suas causas). Com a ajuda do orientador deste trabalho, Tenente-

²⁶ A redação das entrevistas realizou-se sob a forma correio eletrónico, deixando que o entrevistado respondesse de livre e espontânea vontade, não causando qualquer tipo de contratempo para o mesmo, para que as respostas fossem o mais claras possível. Não são, no entanto, apresentadas no presente trabalho, fruto das restrições de paginação, bem como a confidencialidade que garanti, no correio eletrónico que enviei.

²⁷ Núcleo de Apoio Psicológico e Intervenção na Crise.

²⁸ Psicologia Aplicada da Academia Militar.

Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, selecionaram-se as dimensões que estão mais relacionadas com as unidades de infantaria e “estudos de referência”²⁹. Por outro lado, eliminaram-se, algumas que se sobrepunham ou estavam implícitas noutras, conforme o Quadro n.º 3 – Dimensões dos conflitos Comportamentais:

Quadro n.º 3 – Dimensões dos conflitos comportamentais.

Dimensões dos conflitos comportamentais	
Intrapessoais	Interpessoais
1. Emoções; 2. Vontade política; 3. Critério de desempenho e recompensas; 4. Comando.	1. Personalidades; 2. Diferenciação funcional e hierárquica; 3. Escassez de recursos; 4. Pressões de tempo; 5. Responsabilidades; 6. Intrigas; 7. Género; 8. Tamanho do grupo.

Para mensurar as dimensões e, segundo Moreira (2004) in (Rouco, 2012) existe necessidade de colocar o máximo de itens, no sentido de garantir que na fase da “comissão de validação” e pré-teste sejam eliminados aqueles que se revelem ambíguos, procurando garantir a sua qualidade de modo a que a interpretação dos mesmos vá ao encontro dos objetivos do trabalho de investigação.

A partir de cada nível (Intrapessoais e Interpessoais), como ilustra o Quadro n.º 3, e com o apoio das entrevistas exploratórias e revisão de literatura, elaboraram-se e associaram-se itens às diferentes dimensões, referenciadas no Apêndice B - Tipologia dos Conflitos Comportamentais, para posteriormente serem validadas por uma comissão de validação.

3.3.3. Validação das dimensões e respetivos itens

Para validação e seleção das variáveis, foram seguidos os requisitos dos métodos de Lawshe (1975), em que estes são submetidos a um determinado número de peritos (N) para verificarem a sua pertinência segundo três respostas: “causa conflitos” (n)³⁰, “pode gerar

²⁹ Revisão de Literatura (artigos científicos, trabalhos académicos, livros, documentos militares, etc.)

³⁰ Corresponde ao número de respostas dadas, referente à opção “causa conflitos” pela comissão de validação (Lawshe, 1975).

conflitos” e “não causa conflitos”, em que o valor de rácio de validade de conteúdo (RVC) se obtém a partir da seguinte fórmula (Rouco, 2012):

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Fórmula n.º 1 – Valor de rácio de validade de conteúdo

As variáveis a serem consideradas devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “causa conflitos”, como ilustra a Tabela 1.

Tabela n.º 1 – Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.

Número de peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

Fonte: Adaptado de (Rouco, 2012) in Lawshe (1975).

Conforme referido anteriormente o conjunto de variáveis, foi submetido para validação a uma comissão constituída por **onze peritos**³¹.

À comissão de validação foi solicitado que se manifestasse relativamente a quarenta e duas questões, conforme Apêndice C – Questionário de validação das dimensões e itens. Pretendeu-se que as questões fossem analisadas com três opções (“**causa conflitos**”, “**pode gerar conflitos**”, “**não gera conflitos**”), segundo a metodologia preconizada por Lawshe (1975), baseada em três respostas padrão: “essencial” (n), “útil, mas não essencial” e, “desnecessário”.

³¹ Peritos da comissão de validação: Tenente-Coronel de Artilharia (Doutor) Mendes Dias; Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco; Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Sequeira; Major de Administração Militar (Doutor) Pascoal Rosado; Major de Infantaria (Doutor) Luís Bernardino; Professor Doutor Alba Robleo; Professor Doutor Vítor Ferreira; Professor Doutor Rui Brites; Professora Doutora Ana Bela Bravo; Tenente-Coronel de Infantaria (Doutorando) Lemos Pires; Tenente-Coronel de Infantaria (Mestre) Nunes Silva. À análise e ao contributo dado de cada perito, teve-se o cuidado de fazer a recolha de forma direta e individual a fim de evitar influências de opiniões. Estas opiniões permitiram valorizar a adequação de cada item no enquadramento de cada variável no questionário.

O Apêndice F – Resultados do inquérito submetido à comissão de validação, ilustra os valores do RVC das respostas dadas pelos membros da comissão de validação. Como ilustra o mesmo, verifica-se que sete obtiveram um RVC com valor superior a 0,59.

Das respostas dadas pela comissão de validação e da reflexão com o orientador deste trabalho resultaram oito³² itens, (Quadro n.º 4 – Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item).

Quadro n.º 4 - Valores do rácio de validade de conteúdo para cada item.

Nível	Itens	(n)	RVC
Intrapessoais	1. Necessidades dos indivíduos não satisfeitas.	9	0,63
	2. Complexidade das tarefas, que não incorporam a função desempenhada.	10	0,81
	3. Não funcionamento da hierarquia .	10	0,81
	4. A falta de justiça e equidade.	9	0,63
Interpessoais	5. Falta de profissionalismo .	9	0,63
	6. Interesses pessoais em detrimento dos objetivos institucionais.	9	0,63
	7. Excesso de tarefas atribuídas .	9	0,63
	8. Prazos curtos para a realização de tarefas.	6	0,09

3.4. Elaboração do Inquérito

Esta secção visa a elaboração de um inquérito por questionário com vista a identificar a tipologia dos conflitos comportamentais nas unidades de infantaria. Segundo (Sarmiento, 2008), bem como outros autores, referenciados na fonte, para que um inquérito seja confiável e permita uma medição rigorosa, tem que obedecer a um conjunto de atividades, como ilustra a Figura n.º 4 - Etapas da investigação por inquérito sob a forma de questionário (pág. 28).

³² O oitavo item (variável – Prazos curtos) foi considerado e acrescentado, pelo facto de ser um aspeto que ficou implícito nas entrevistas exploratórias.

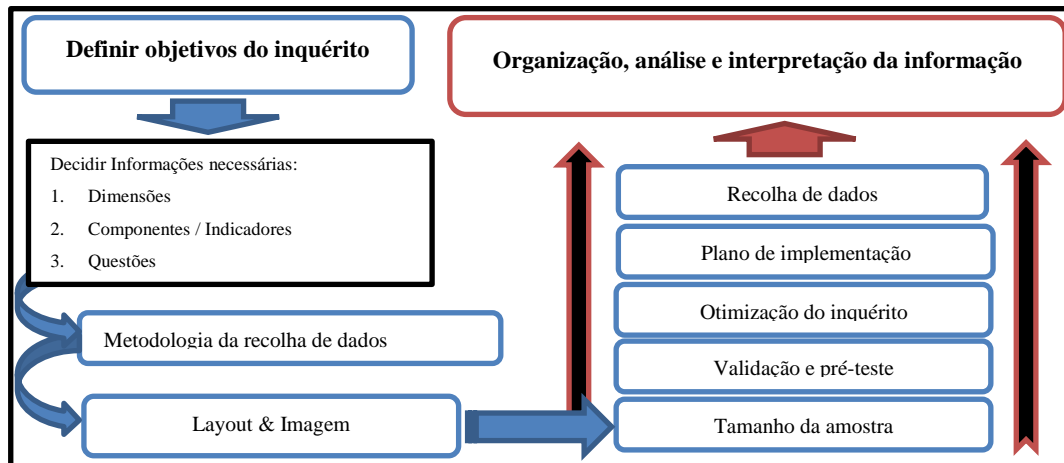


Figura n.º 4 – Etapas da Investigação por inquérito sob a forma de questionário

Fonte: Adaptado de Ghiglione e Matalon (2001), Sarmento (2008) e Quivy e Campevhoudt (2008).

A elaboração do questionário obedeceu a rigorosos cuidados. Para o efeito, foram considerados os seguintes critérios de formulação: objetividade, simplicidade, obtenção de itens relevantes, amplitude, abrangência do assunto em estudo e clareza.

3.4.1. Validação do inquérito

Após a elaboração do questionário, este foi sujeito a uma validação (numa versão preliminar) feita por uma comissão de validação constituída por dois especialistas³³, o orientador deste trabalho Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco e pelo Major de Cavalaria (Sociólogo) Alexandre Moura, Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), onde se pretendia avalia-lo quanto ao seu conteúdo

3.4.2. Pré-teste ao inquérito

Após terem sido efetuadas as alterações sugeridas pela comissão de validação à versão preliminar do inquérito, foi aplicado a trinta e sete indivíduos com as mesmas características da amostra, conforme ilustra o Apêndice G: Amostra para o Inquérito, este

³³ Foi solicitado aos peritos que se manifestassem relativamente à pertinência das questões e compreensão dos itens, examinando o entendimento simples e claro de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do comportamento do item, da sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo de cada revisor foram obtidos de forma direta e individual a fim de evitar influências de opiniões. Como resultado da revisão efetuada pela comissão de validação, entendeu-se alterar a escala de *Likert* de 1 a 5 para 1 a 10.

valor resultou da subamostra $sn=36,7$ calculada, mas tendo em conta que as pessoas são números inteiros, o pré-teste foi enviado a $snr=37$ indivíduos. Esta subamostra³⁴ (snr -numero real final), permitiu uma última revisão formal ao nível da metodologia de recolha de dados, *layout*³⁵, linguagem e terminologia utilizadas (Hill & Hill, 2002). O Apêndice G: Amostra para o Inquérito³⁶ representa a estratificação que foi feita pelas diferentes categorias (oficiais e sargentos e praças).

O pré-teste procurou garantir que, as questões não suscitavam dúvidas e eram entendidas com clareza. Verificou-se que, todas as questões foram interpretadas adequadamente pelos inquiridos. Desta forma, não tendo sido detetada qualquer incongruência no pré-teste do inquérito, procedeu-se à aplicação do mesmo, nas respetivas unidades.

No final resultou um Inquérito de Conflitos Comportamentais em Contexto Militar (ver Apêndice D), constituído por uma **primeira parte** com os dados **sociodemográficos**, que contém sete questões sobre dados pessoais e experiência do inquirido, os quais permitem caracterizar e inferir, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo. A **segunda parte** do inquérito é constituído por vinte e quatro perguntas fechadas, que pretendem medir os conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria.

Para a recolha dos dados foi utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 10 (em que 1 – Discordo Totalmente e 10 – Concorde Totalmente).

O instrumento mede **oito variáveis** relacionadas com os conflitos comportamentais. Estas variáveis estão expostas no Quadro n.º 5 – Estudo das variáveis, na página trinta. As questões que estão identificadas, estão explanadas no Inquérito de conflitos comportamentais em contexto militar (Apêndice D). Desta forma, (três questões para cada dimensão), conseguiu-se dar mais credibilidade e eficácia ao estudo.

³⁴ No Apêndice G, é apresentado o cálculo da subamostra do pré-teste, calculada a partir da amostra. Os valores são indicados nas duas linhas finais, onde a subamostra ($sn= 36,7$) a qual por motivos de arredondamentos para números inteiros, resultou na subamostra real ($snr= 37$ militares).

³⁵ É muito importante prestar atenção ao *layout* do questionário porque um *layout* claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes (Hill & Hill, 2002).

³⁶ O total dos efetivos (TE), são dados referidos a 20/04/2013, a partir de uma Base de Dados Real (Intranet) que é atualizada diariamente às 24H00 do dia anterior. Estes dados são atualizados pela Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), Direção e Obtenção de Recursos Humanos (DORH), e Secções de Pessoal das Unidades do Exército, através da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e outras aplicações de Gestão de Pessoal.

O valor de “n”, neste caso teve um peso percentual de 13,59 %, representando a proporção de indivíduos de cada classe aos quais será aplicado o inquérito.

Quadro n.º 5 – Estudo das Variáveis.

Nível	Variáveis	Questões			<i>Alpha Cronbach</i> ³⁷
Intrapessoais	Necessidades (não satisfeitas)	8	16	24	0,76
	Complexidade organizacional	9	17	25	0,80
	Critério de desempenho e recompensas	10	18	26	0,75
	Hierarquia (não funcionamento)	11	19	27	0,78
Interpessoais	Falta de profissionalismo	12	20	28	0,76
	Interesses pessoais	13	21	29	0,56
	Tarefas atribuídas	14	22	30	0,66
	Pressões de tempo	15	23	31	0,18

3.4.3. Procedimento – Recolha de dados

Para cumprir os objetivos propostos houve a necessidade de encontrar ferramentas que auxiliassem no preenchimento e envio do respetivo inquérito, facilitando a sua aplicação no diz respeito ao tempo despendido, considerando a dispersão das unidades de infantaria pelo país. Daí a opção pelo envio do inquérito via correio eletrónico. Para cumprir este procedimento foi enviado um *e-mail* (ver Apêndice H) a todos os comandantes das unidades de infantaria em estudo, para assim autorizar o envio do mesmo, bem como incentivar ao seu preenchimento.

Após a devida autorização, o inquérito foi disponibilizado numa aplicação *on-line* (*Google Docs*), tendo sido um *e-mail* (ver Apêndice I) de convite de participação aos militares através da base de dados do Exército.

O inquérito esteve disponível *on-line* durante o mês de maio na plataforma *Google Drive*. Os dados recolhidos foram analisados posteriormente no programa SPSS.

3.4.4. Caracterização da amostra³⁸

A população escolhida para o estudo é constituída pelos militares das unidades de infantaria do Exército Português, perfazendo um total de 2.443 militares (241 oficiais, 471

³⁷ Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que tem valores próprios próximos de 1, utiliza-se o “*Alpha de Cronbach*” como medida de fidelidade. A confiabilidade varia consuante os valores indicados: Maior que 0,9 – Excelente; De 0,9 a 0,8 – Bom; De 0,8 a 0,7 – Aceitável; De 0,7 a 0,6 – Questionável; De 0,6 a 0,5 – Pobre; Menor do que 0,5 – Inaceitável.

³⁸ Devido ao facto da amostra relativa à classe de praças ter atingido valores muito baixos, teve-se em consideração em determinar uma nova amostra apenas para oficiais e sargentos, para assim satisfazer os valores pretendidos para que o estudo fosse o mais credível possível. Essa amostra está explanada no Apêndice O: Estudo da amostra tendo em conta o universo de oficiais e sargentos. De realçar que perante este estudo os valores da amostra, relativos à classe de oficiais e sargentos, foram atingidos.

sargentos e 1.731 praças), como ilustra o Apêndice G: Amostra para o inquérito. Os militares inquiridos estavam a prestar serviço nas unidades de infantaria, ou prestaram grande parte do seu serviço nas mesmas, aquando a realização do inquérito. O processo de inferência estatística é válido quando as amostras analisadas são representativas da população teórica em estudo (Sarmiento, 2008).

Para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula, abaixo indicada, referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D (Sarmiento, 2008).

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos militares do quadro de pessoal da arma de infantaria, como representa o Apêndice G, ou seja $N= 2.443$ (militares de infantaria). A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima (Sarmiento, 2008).

Visto que não se conhecia a proporção (p), opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança fosse $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} = 1,96$. Os valores anteriormente enunciados estão representados na seguinte fórmula (Sarmiento, 2008, p. 25), que permitiu obter uma amostra $n= 331,96$:

$n =$	$p \times (1 - p)$		
	D^2	+	$p \times (1 - p)$
	$(Z_{\alpha/2})^2$		N

Fórmula n.º 2 – Cálculo da amostra

O valor de “ n ” tem um peso percentual de 13,59%, representando a proporção de indivíduos de cada categoria aos quais será aplicado o inquérito. Tendo em conta que os indivíduos são pessoas inteiras houve a necessidade de aumentar a amostra real $nr=367$ ³⁹.

³⁹ Com base no resultado da amostra e por forma a evitar grande dispersão pelas diferentes unidades e categorias (oficiais, sargentos e praças), procedeu-se à estratificação da mesma pelas unidades e categorias a fim de obter o peso percentual e, seguidamente, com base nas percentagens obtidas aplica-se a regra três simples para obter os valores reais (n real da amostra). Desta forma, o inquérito foi enviado a todas as unidades de infantaria, aplicando-se assim, uma mostra aleatória, estratificada pelos oficiais e sargentos e praças das mesmas. No Apêndice G, ilustra o total de efetivos (TE) que compõem a amostra (n) e amostra real (nr).

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1. Introdução

Este capítulo apresenta a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, procurando assim, concluir os valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras, tendo sempre como cerne a validação das hipóteses, as respostas às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

4.2. Método da análise de dados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2007* e depois transferida para o programa SPSS 15.0 com vista ao tratamento e análise estatística dos dados, onde os objetivos primordiais foram os seguintes:

- caracterizar a amostra faz-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição;
- verificar a existência de diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas e outras variáveis independentes em estudo, em complementaridade, seguem-se os testes paramétricos;
- averiguar, através de testes paramétricos de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade), se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas;
- calcular, através do método da comparação múltipla de médias, utilizando o teste *post-hoc – Tukey*⁴⁰;

⁴⁰ Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais “credível” a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias.

- determinar, através do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*, se existem relações entre as variáveis dependentes.

4.3. Caracterização sociodemográfica da amostra

No que diz respeito à categoria dos militares (ver Figura n.º 5), podemos constatar que num total de 320 militares inquiridos 39% (126 ind.) pertencem à categoria de oficiais, 54% (172 ind.) pertencem à categoria de sargentos e apenas 7% (22 ind.) pertencem à categoria de praças.

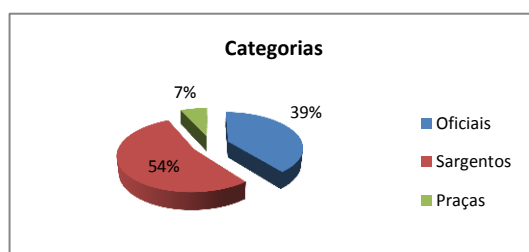


Figura n.º 5 – Categoria dos militares inquiridos.

A Figura n.º 6 é representativa da idade dos militares, constata-se que 1% (2 ind.) dos militares tem 20 ou menos, 31% (98 ind.) tem entre 21 a 30 anos, 37% (120 ind.) tem 31 a 40 anos, 27% (86 ind.) tem entre 41 a 50 anos e os restantes 4% (14 ind.) tem entre 51 a 60 anos. De referir que nenhum dos inquiridos possui mais de 60 anos.

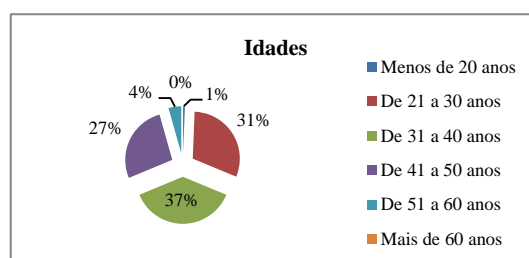


Figura n.º 6 – Idade dos militares inquiridos.

A Figura n.º 7, na pág. 34, ilustra as percentagens quanto ao género dos militares, o que indica a grande disparidade de género em que 10% (33 ind.) dos militares é do género feminino e os restantes 90% (287 ind.) são do género masculino.

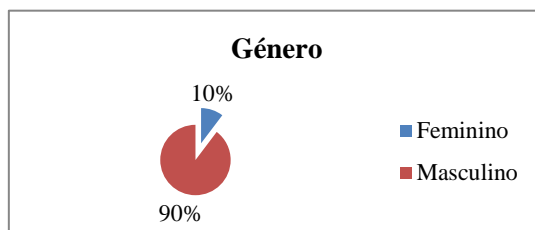


Figura n.º 7 – Género dos militares.

No que diz respeito ao estado civil, como exposto na Figura n.º 8, conclui-se que 63% (202 ind.) estão casados/união de facto, e que os restantes 37% (118 ind.) estão solteiros. De salientar que nenhum dos militares inquiridos é viúvo.

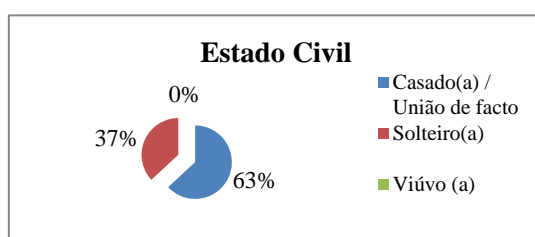


Figura n.º 8 – Estado civil dos militares

A Figura n.º 9 representa o número de anos que os inquiridos possuem no posto (subcategoria), à data de realização do inquérito. Constata-se que 7% (21 ind.) dos inquiridos estão no atual posto há menos de um ano, 9% (28 ind.) entre 1 a 3 anos, 51% (164 ind.) entre 2 a 5 anos, entre 5 a 10 anos contabilizam-se 27% (87 ind.) e os restantes 6% (20 ind.) estão no atual posto há mais de 10 anos

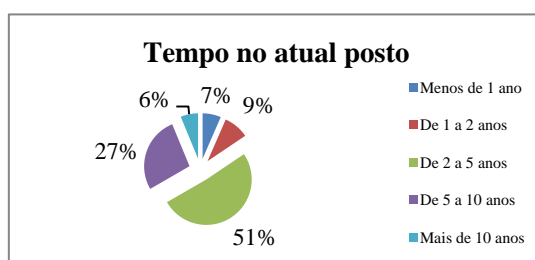


Figura n.º 9 – Permanência dos militares no atual

.Na Figura n.º 10, na pág. 35, verifica-se que os inquiridos são provenientes de 13 unidades de infantaria do Exército Português, sendo que: 17% (53 ind.) dos inquiridos estão colocados na EPI; 3% (11 ind.) estão colocados no RI1; 4% (13 ind.) estão colocados no RI3; 8% (27 ind.) estão colocados no RI10; 5% (16 ind.) estão colocados no RI13; 7% (24 ind.) estão colocados no RI14; 7% (23 ind.) estão colocados no RI15; 5% (15 ind.)

estão no RI19; 7% (24 ind.) estão colocados no CTCmds; 10% (31 ind.) estão colocados no CTOE; 11% (36 Ind.) estão colocados na ETP; 8% (26 ind.) dos inquiridos estão colocados no 1º BIMEc e os restantes 7% (21 ind.) estão colocados no 2º BIMEc.

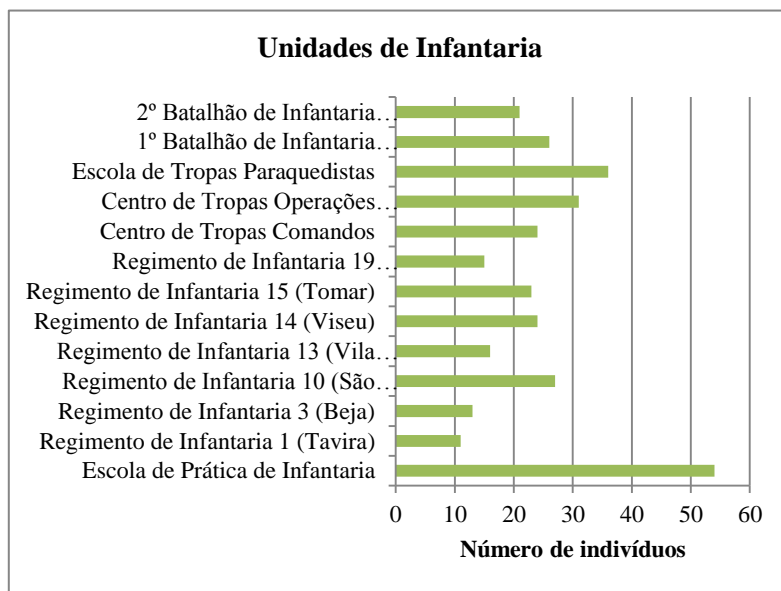


Figura n.º 10 – Unidades de infantaria.

O último dado sociométrico é referente às habilitações (Figura n.º 11), em que 4% (13 ind.) dos inquiridos possui o 9º ano de escolaridade, 39% (127 ind.) possui o 12º ano de escolaridade, 41% (131 ind.) possui licenciatura, 15% (47 ind.) mestrado e apenas 1% (2 ind.) dos inquiridos possui doutoramento.

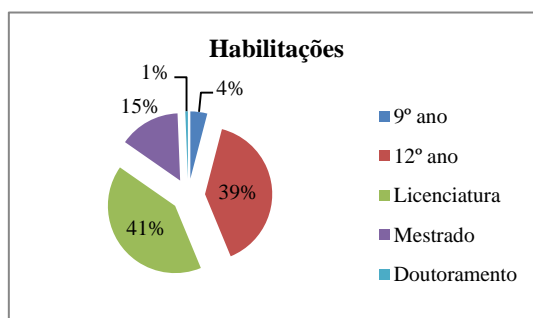


Figura n.º 11 – Habilitações dos militares.

4.4. Análise descritiva das dimensões dos conflitos comportamentais em contexto militar

No presente subcapítulo apresenta-se uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto aos tipos e dimensões, dos conflitos comportamentais em contexto militar, com a respetiva interpretação e discussão dos mesmos.

4.4.1 Tipologia dos conflitos

Tendo em consideração a análise estatística descrita anteriormente, apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativas às variáveis em estudo que sumariza os efeitos encontrados nas diversas análises efetuadas.

Do processo metodológico, obtiveram-se oito tipos de conflitos comportamentais com maior probabilidade de ocorrência nas unidades de infantaria, dos quais, quatro ao nível intrapessoal e quatro ao nível interpessoal, conforme o Quadro n.º 6 – Tipologia dos conflitos e abreviaturas.

Quadro n.º 6 – Tipologia dos conflitos e abreviatura

Nível	Variáveis	Abreviatura
Intrapessoais	Necessidades (não satisfeitas)	Necessidades
	Complexidade organizacional	Complexidade
	Critério de desempenho e recompensas	Desempenho
	Não funcionamento da hierarquia	Hierarquia
Interpessoais	Falta de profissionalismo	Profissão
	Interesses pessoais	Interesses pessoais
	Tarefas atribuídas	Tarefas
	Pressões de tempo	Tempo

4.4.2 Diferenças entre os tipos de conflitos

De acordo com a Figura n.º 12, verifica-se que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas as variáveis, obtendo um valor de 7,73, sendo que a variável “profissão” apresenta o valor seguinte a esta com 6,19. As variáveis com médias aritméticas mais baixas são “interesses pessoais”, com apenas 5,21, e o “desempenho” com 5,81. As restantes variáveis apresentam valores entre 6,00 a 6,50 de média aritmética.

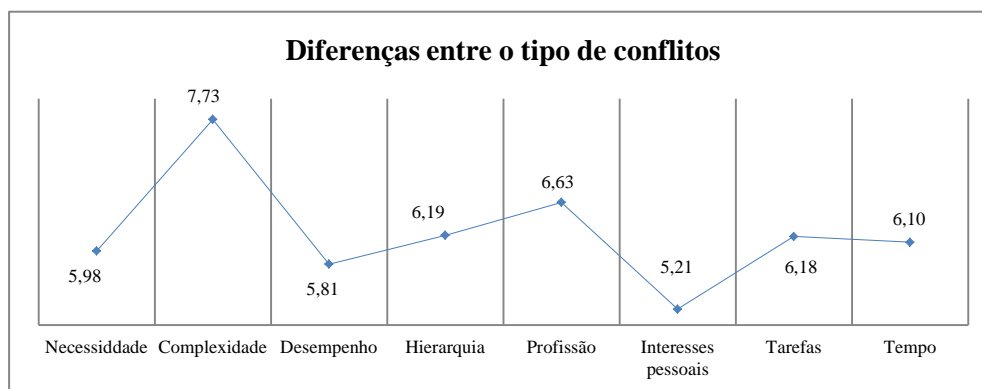


Figura n.º 12 - Diferenças entre o tipo de conflitos

4.4.3 Diferenças entre as dimensões quanto às idades dos militares⁴¹

Nesta subsecção pretende-se identificar diferenças entre os valores médios das dimensões dos conflitos comportamentais em contexto militar – unidades de infantaria quanto à variável sociodemográfica “idade”, como ilustra a Figura n.º 13. Os resultados ilustram que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas as variáveis - dimensões, sendo as idades dos militares entre os 51 e 60 anos com um valor de 8,79, o menor valor desta variável é de 6,67 – militares com menos de 20 anos. A dimensão “interesses pessoais” apresenta o menor valor 4,43 – militares com menos de 20 anos de idade, em que o valor mais elevado desta variável é de 6,26 (51 a 60 anos).

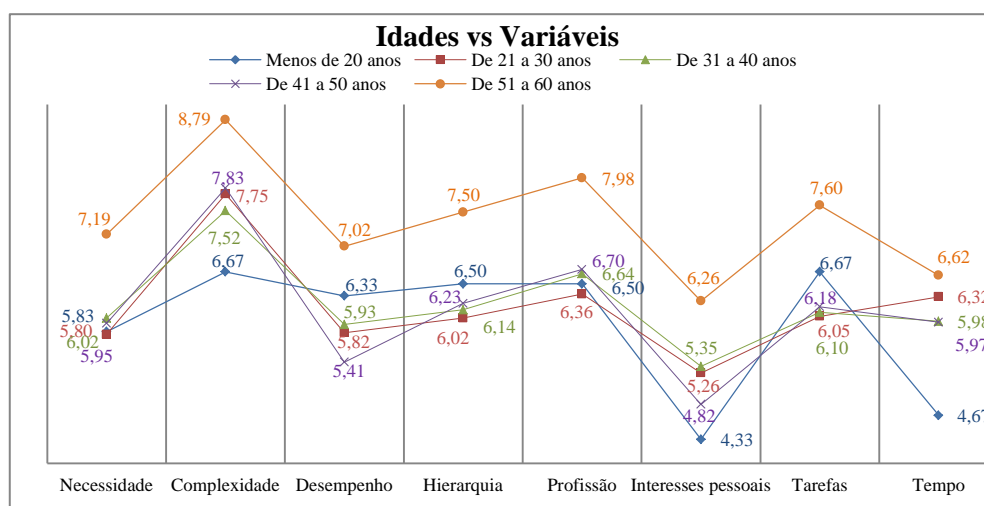


Figura n.º 13 – Idades vs variáveis – dimensões.

4.4.4 Diferenças entre as dimensões quanto às categorias de oficiais, sargentos e praças⁴²

Como podemos constatar (ver Figura n.º 14, pág. 38) a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, identificada na categoria de oficiais com um valor de 8,26, o menor valor desta variável é de 7,33 – categoria de sargentos.

A variável “interesses pessoais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 3,73 – categoria de praças, o valor mais elevado desta variável é de 5,83 – categoria de

⁴¹ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

⁴² Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

oficiais. Pode-se afirmar que exceto na variável “tempo”, é na categoria de Oficiais que se verifica a média aritmética mais elevada para as variáveis em estudo⁴³.

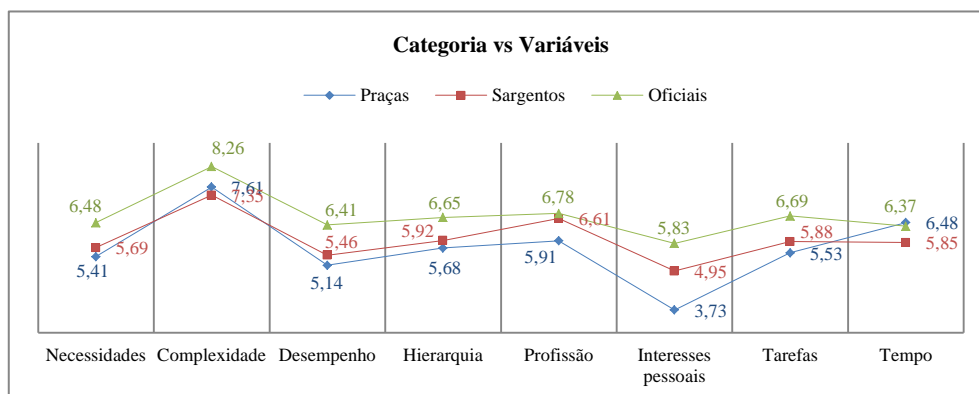


Figura n.º14 – Categorias vs variáveis - dimensões.

4.4.5 Diferenças entre as dimensões quanto ao estado civil dos militares⁴⁴

Como ilustra a Figura n.º 15 verifica-se que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada nos militares que são casados ou se encontram em união de facto, apresentando um valor de 8,01. O menor valor desta variável é de 7,23 referente aos militares solteiros. Relativamente à variável “interesses pessoais” esta apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 5,11 representativo dos militares solteiros, e 5,39 corresponde aos militares na situação de casados/união de facto.

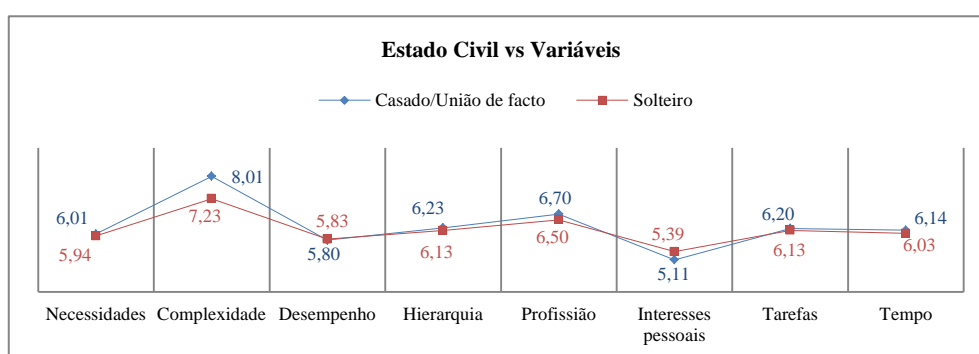


Figura n.º 15 – Estado civil vs variáveis - dimensões.

⁴³ Os menores valores são verificados na categoria de praças, à exceção da variável “complexidade” e “tempo” – que está representada na categoria de sargentos.

⁴⁴ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

4.4.6 Diferenças entre as dimensões quanto ao género dos militares⁴⁵

Face aos resultados da Figura n.º 16, a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas e nos militares do género masculino apresentando um valor de 7,83. O menor valor desta variável é de 6,80 – militares femininos. A variável “interesses pessoais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 4,65 – militares femininos. O valor mais elevado desta variável é de 5,28 (militares do género masculino).

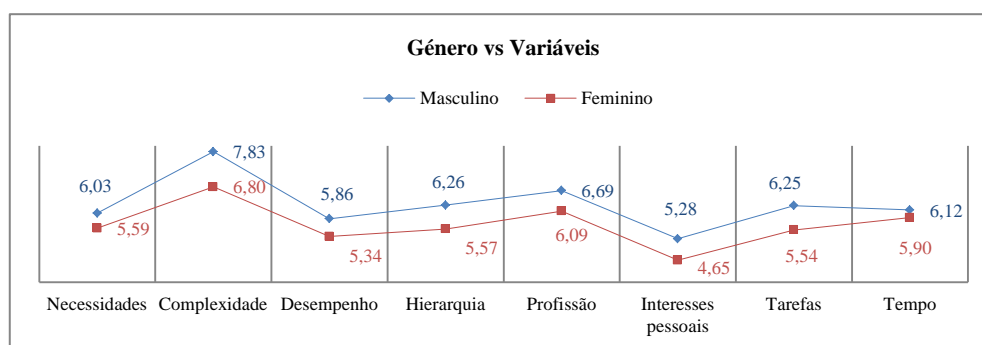


Figura n.º 16 – Género vs variáveis – dimensões.

4.4.7. Diferenças entre as dimensões quanto à permanência do atual posto dos militares⁴⁶

A Figura n.º 17 refere-se à permanência no posto dos militares.

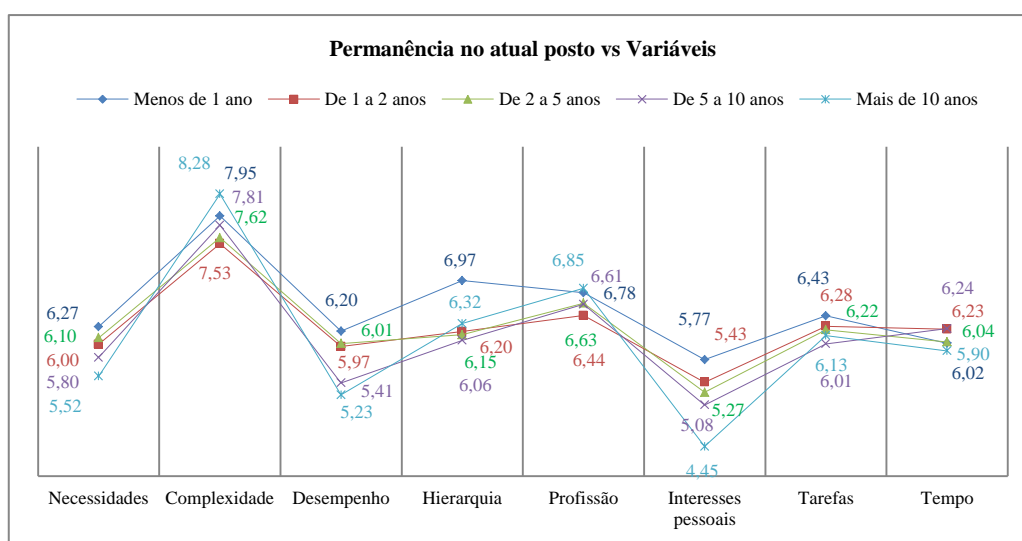


Figura n.º 17 – Permanência no atual posto vs variáveis dimensões.

⁴⁵ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

⁴⁶ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

Na anterior figura n.º 17 (pág. 39), constata-se que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada nos militares que estão no atual posto há mais de 10 anos apresentando um valor de 8,28. O menor valor desta variável é de 7,53 e corresponde aos que se encontram no atual posto de um a três anos. A variável “interesses pessoais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 4,45 – militares com mais de 10 anos no atual posto. O valor mais elevado desta variável é de 5,77 – militares que estão no atual posto há menos de um ano.

4.4.8. Diferenças entre as dimensões quanto às habilitações dos militares⁴⁷

Da Figura n.º 18 pode observa-se que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, e verifica-se nos militares que possuem mestrado, apresentando um valor de 7,90, o menor valor desta variável é de 6,67 e corresponde aos militares que possuem doutoramento. A variável “interesses pessoais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 3,97, nos militares que possuem o 9º ano de escolaridade. O valor mais elevado desta variável é de 5,81, nos militares que possuem mestrado.

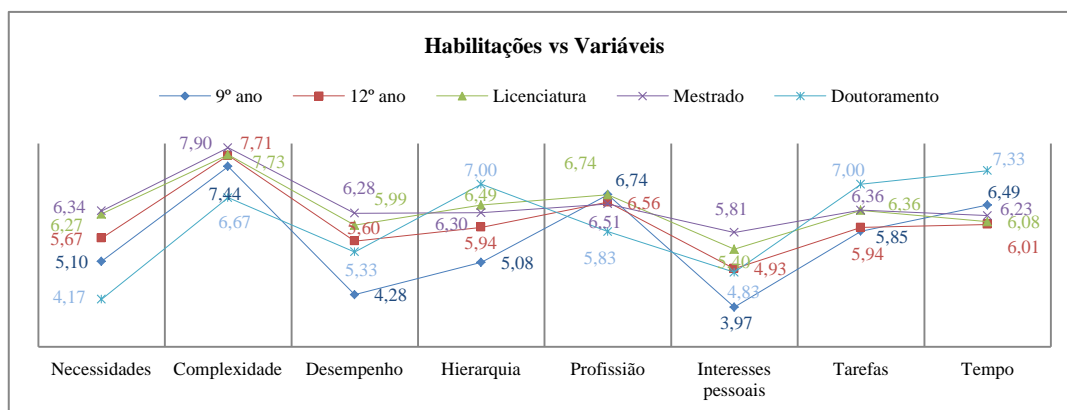


Figura n.º 18 – Habilitações vs variáveis.

De acordo com a Figura n.º 19, (pág. 41) verifica-se que a variável “complexidade” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada no RI 19, apresentando um valor de 8,49. O menor valor desta variável é de 7,10 e verifica-se no 1º BIMec. A variável “interesses pessoais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 4,57 – no 2º BIMec. O valor mais elevado desta variável é de 5,95 – no RI 13.

⁴⁷ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

4.4.9. Diferenças entre as dimensões quanto às unidades de infantaria⁴⁸

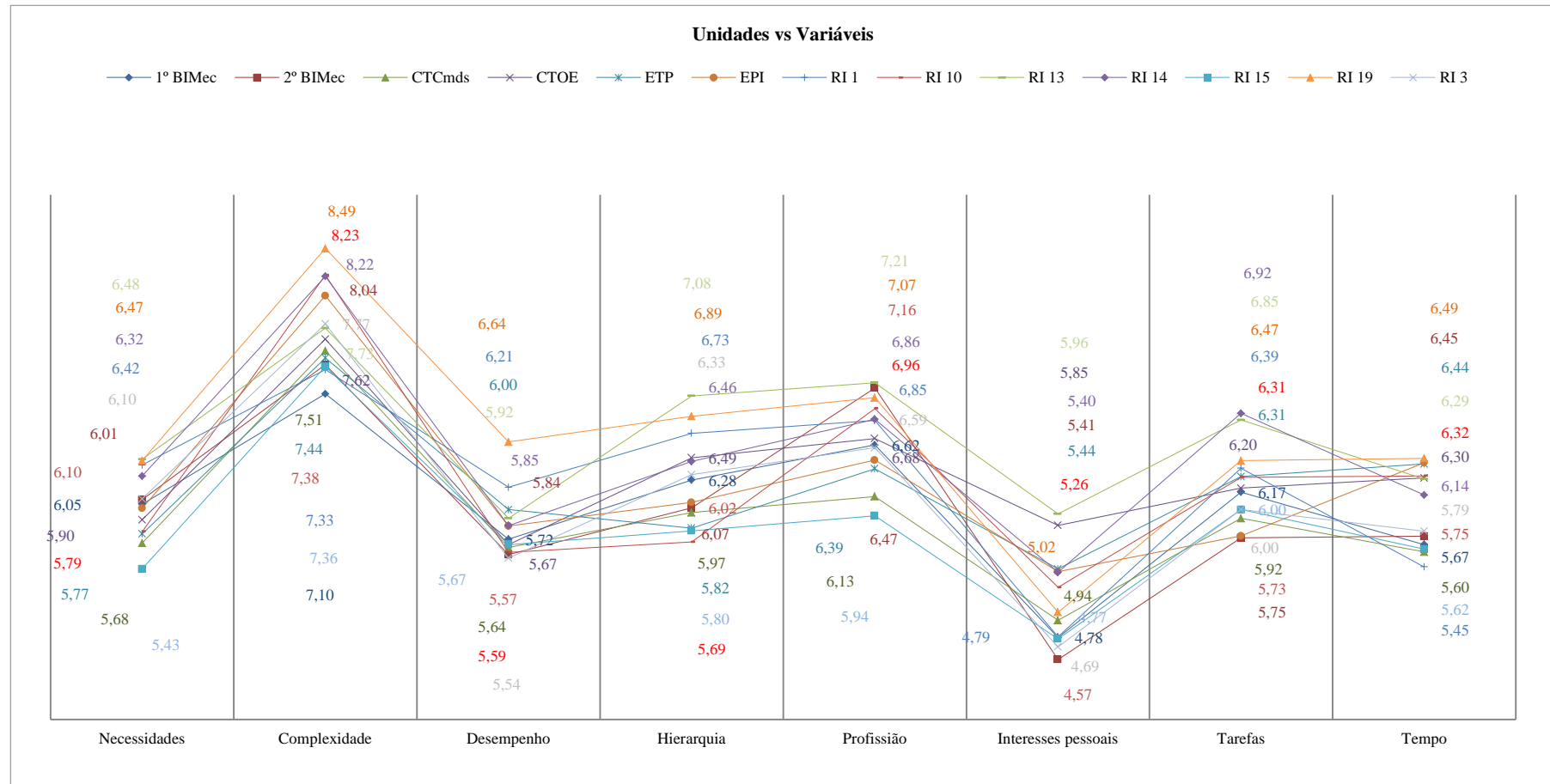


Figura n.º 19 – Unidades vs Variáveis.

⁴⁸ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice J – Valores aritméticos das variáveis em estudo.

4.5. Diferenças significativas⁴⁹

Nesta subsecção pretende-se identificar diferenças significativas entre os valores médios das variáveis – tipos de conflitos (**necessidades não satisfeitas; complexidade organizacional; critério de desempenho e recompensa; não funcionamento da hierarquia; falta de profissionalismo; interesses pessoais; tarefas atribuídas; pressões de tempo**), segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

As variáveis “estado civil”, “género”, “permanência no atual posto” e “Unidades”, não serão aqui explanadas pelo facto de não existirem diferenças significativas quanto ao tipo de conflitos.

4.5.1. Diferenças significativas entre as variáveis e as categorias

No Apêndice K: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias, são apresentados os valores que permitem verificar a diferença significativa entre as várias categorias, tendo em conta as variáveis em estudo (tipos de conflito). Denote-se que existem diferenças significativas na variável “pressões de tempo” no que respeita aos oficiais e sargentos; na variável “necessidades não satisfeitas” nas categorias oficiais e sargentos, e de oficiais e praças. Relativamente à “complexidade organizacional” as diferenças recaem entre os oficiais e sargentos. No que respeita à variável “critério de desempenho e recompensas” verificam-se diferenças significativas entre os oficiais e praças. Por sua vez no que concerne à variável “não funcionamento da hierarquia” verificam-se diferenças significativas entre oficiais, sargentos e praças. No que diz respeito à variável “interesses pessoais” verificam-se diferenças significativas entre todas as categorias. Na variável “tarefas atribuídas”, as diferenças significativas verificam-se entre oficiais e sargentos e praças. Em relação à “falta de profissionalismo” não existe diferenças significativas.

⁴⁹ Toda a informação explanada neste subcapítulo foi retirada do Apêndice I: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo; Apêndice K: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias; Apêndice L: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as Idades; Apêndice M: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as Habilitações.

4.5.2. Diferenças significativas entre as variáveis e as idades

No Apêndice L: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para variável “idades”, são apresentados os valores que permitem verificar a diferença significativa entre as mesmas, tendo em conta as variáveis na base deste estudo (tipos de conflito). De notar que relativamente à variável “pressões de tempo” não existem diferenças significativas.

Os militares que possuem entre 51 a 60 anos diferenciam-se significativamente quanto às “necessidades não satisfeitas” com os de 21 a 30 anos, “complexidade organizacional” com os de 31 a 40 anos, “critério de desempenho e recompensas” com os de 41 a 50 anos, “não funcionamento da hierarquia” com os de 21 a 30 anos, “falta de profissionalismo” com os de 31 a 40 anos, “interesses pessoais” com os de 41 a 50 anos e “tarefas atribuídas” com os de 21 a 30 anos, os de 31 a 40 anos e com os de 41 a 50 anos.

4.5.1. Diferenças significativas entre as variáveis e as habilitações

Relativamente às habilitações no Apêndice M: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as habilitações, são apresentados os valores que permitem verificar a diferença significativa entre as mesmas, considerando as variáveis em estudo (tipos de conflito). Nas variáveis “pressões de tempo”, “necessidades não satisfeitas”, “complexidade organizacional”, “não funcionamento da hierarquia”, “falta de profissionalismo”, e “tarefas atribuídas” não existe qualquer diferença significativa. Na variável “critério de desempenho e recompensas” verifica-se diferença no 9º ano relativo à licenciatura e ao mestrado. Nos “interesses pessoais”, nomeadamente no 9º ano denota-se que existe diferenças significativas relativamente aos militares com licenciatura e com os que possuem mestrado. Nesta mesma variável (interesses pessoais) os militares do 12º ano também se distinguem dos militares com mestrado.

4.6. Estudos exploratórios

O Quadro n.º 7 – Correlação entre as dimensões e as variáveis em estudo, (pág. 44) explana os resultados que comprovam a correlação existente entre as variáveis independentes e as dimensões. Como tal, relativamente à dimensão “pressões de tempo” não existe correlação significativa para $p < 0,01$ e $p < 0,05$ nas dimensões em estudo, enquanto, para as restantes variáveis existe correlação.

Quadro n.º 7 – Correlação entre as dimensões e as variáveis em estudo.

Dimensões	Variáveis em estudo (Tipos de Conflitos)							Pressões De Tempo
	Necessidades não Satisfeitas	Complexidade Organizacional	Critério de Desempenho e Recompensas	Não Funcionamento da Hierarquia	Falta de Profissionalismo	Interesses Pessoais	Tarefas Atribuídas	
Categoria	0,00 ^{``}	0,00 ^{``}	0,00 ^{``}	0,00 ^{``}	0,06	0,00 ^{``}	0,00 ^{``}	0,08
Idade	0,06	0,11	0,91	0,06	0,01 ^{``}	0,85	0,06	0,55
Gênero	0,15	0,00 ^{``}	0,14	0,04 [`]	0,06	0,04 [`]	0,02 [`]	0,38
Estado Civil	0,73	0,00 ^{``}	0,87	0,65	0,31	0,16	0,73	0,48
Tempo no atual Posto	0,09	0,32	0,01 [`]	0,22	0,82	0,01 [`]	0,29	0,87
Unidades	0,58	0,01 [`]	0,48	0,43	0,80	0,87	0,14	0,41
Habilitações	0,03 ^{``}	0,55	0,00 ^{``}	0,01 ^{``}	0,91	0,00 ^{``}	0,04 [`]	0,53
Sig – Significância ^{``} Correlações significativas para p< 0,01								
Sig – Significância [`] Correlações significativas para p< 0,05								

4.7. Síntese das entrevistas exploratórias

Os dados representados na Figura n.º 20 – Síntese das entrevistas exploratórias é referente ao Apêndice N: Conclusão das entrevistas exploratórias, no qual estão compiladas as **causas**, as **consequências** e **o que deveria ser feito**, na opinião de grande parte dos entrevistados, para otimizar os conflitos comportamentais.

As variáveis (Tipos de Conflitos) explanadas na Figura n.º 20 representam as respostas mais frequentes das entrevistas realizadas. De salientar que as variáveis: limitação de recursos; diferenças individuais e tarefas atribuídas estão associadas a conflitos interpessoais, assim como as variáveis personalidade e profissionalismo derivam de conflitos intrapessoais.

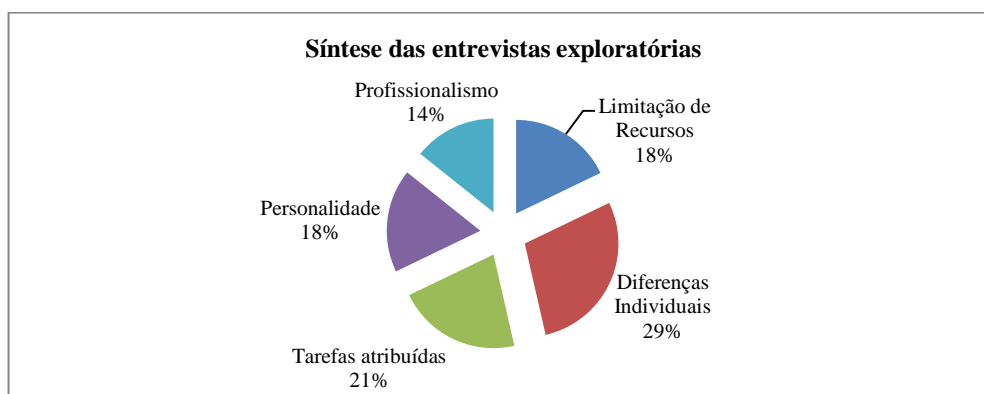


Figura n.º 20 – Síntese das entrevistas exploratórias.

4.8. Discussão de resultados

No presente subcapítulo serão abordados os resultados mais relevantes da investigação, com o intuito de identificar a relação dos mesmos com os dados apresentados

no Capítulos 2, considerando, para tal, os Apêndice E, J, K, L, M, O, bem como no Quadro n.º 7 - Correlação entre as dimensões e as variáveis sociodemográficas em estudo (pág. 44).

No que diz respeito às **idades** dos militares, o presente estudo permitiu-nos constatar que os militares com idades compreendidas entre os **51 a 60 anos percecionam de forma significativa menos conflitos** que todos os outros militares. Os militares que possuem **menos de 20 anos, percecionam mais conflitos** que os restantes militares relativamente aos “interesses pessoais” e às “pressões de tempo”.

Em matéria de conflitos comportamentais, os **oficiais**, são os que **percecionam menos probabilidade de conflitos**, e as praças, por sua vez, apresentam **maior probabilidade**⁵⁰. Os **sargentos**, apenas apresentam **maior probabilidade** de conflitos que os restantes militares, no que diz respeito às variáveis “complexidade organizacional” e “pressões de tempo”.

Relativamente ao estado civil dos militares não há qualquer tipo de correlação entre estes, contudo, é de salientar que ambos os grupos consideram a variável com maior probabilidade de gerar conflitos os “interesses pessoais” e com menor probabilidade “a complexidade organizacional”. Os militares do **género feminino**, apesar de não apresentarem valores significativos, têm uma **probabilidade superior** aos militares do género masculino para **originar conflitos** na instituição. Os militares com mais de **10 anos de permanência no posto, percecionam mais conflitos** do que os restantes militares, com pouco tempo de permanência no posto, nomeadamente, os que têm menos de um ano. No entanto no que respeita à variável “**complexidade organizacional**” os primeiros são os que apresentam **menor probabilidade de conflitos**.

Comparando as unidades de infantaria em estudo, não se encontram dados pertinentes a apontar relativamente aos tipos de conflitos, sendo que os dados conclusivos são idênticos em todas as unidades, nomeadamente no que concerne à **menor probabilidade** de conflito na variável “**complexidade organizacional**” e à **maior probabilidade** na variável “**interesses pessoais**”.

Quanto às habilitações literárias denota-se que os militares com **menos habilitações literárias** têm **maior probabilidade** de percecionar **conflitos** do que os restantes militares. Destacando os militares com **doutoramento**, constata-se que estes percecionam **mais**

⁵⁰ É necessário salvaguardar a interpretação quanto aos resultados dos praças face ao número reduzido desta subamostra.

conflitos na variável “necessidades não satisfeitas” e **menos conflito** nas variáveis “não funcionamento da hierarquia” e “pressões de tempo”.

De todos os dados sociométricos obtidos neste estudo, verificou-se que são os conflitos originados pela variável “**interesses pessoais**” que registaram **maior probabilidade de ocorrência** na instituição ao nível interpessoal. Relativamente ao nível intrapessoal os conflitos com maior probabilidade de ocorrência são os originados pela variável “**critérios de desempenho e recompensas**”.

Com **menor probabilidade de ocorrência**, relativamente a todos os dados sociométricos em estudo, surge o conflito originado pela variável “**complexidade organizacional**” – nível intrapessoal e, com **menor probabilidade** de ocorrência, surge o conflito associado à variável “**falta de profissionalismo**” – nível interpessoal.

Os dados obtidos através do presente estudo, permitiu-nos ainda verificar que a **origem dos conflitos** está assente essencialmente: no excesso da carga profissional, na escassez recursos, na falta de organização na atribuição de tarefas, no não funcionamento da hierarquia, na indecisão entre o grau de risco aceitar e a necessidade de o correr, no ambiente de instabilidade, nas incertezas das informações; na imponderabilidade sobre o futuro, nas múltiplas solicitações e na desmotivação (causada por motivos socioeconómicos).

Os conflitos comportamentais, por sua vez, podem originar: tarefas por cumprir; transferência de trabalho para outras áreas; o acumular de funções; dificuldade na execução de tarefas; problemas de vivência diária; fraca vontade para resolver mal entendidos; degradação das relações entre indivíduos e sendo que de acordo com Fachada (2003), os conflitos nas organizações, muitas vezes, tornam-se negativos e destrutivos, dando lugar a disputas e a desacordos frequentes, “descendo” os níveis motivacionais das relações e do desempenho interpessoal. Cabe ao gestor ou superior hierárquico abordá-lo de forma diferente, tornando-o motivador para o desenvolvimento da instituição.

As principais **medidas de prevenção** a adotar para otimizar os conflitos comportamentais, centram-se na melhor distribuição das funções a desempenhar, na comunicação assertiva e *feedbacks* constantes, atuar de forma preventiva, expor os factos e resolver o “conflito” na hora, possuir bom senso e tentar explicar a situação aos indivíduos em conflito, depois de ouvidos. São também medidas de prevenção, aplicar mais esforços, para através do exemplo, poder contrariar os efeitos nefastos da incerteza sobre as pessoas e a função das mesmas, sendo que, o “controlo” tem de existir a todos os níveis de autoridade.

Fachada (2003), é da opinião que para gerir os conflitos, é necessário os **enfrentar** para que dessa forma, ambas as partes saiam a ganhar, criando um clima de confiança e de respeito.

Possuir uma postura **colaborativa**, como defende Thomas (1992), é fundamental para que haja a procura da satisfação e do interesse de ambas as partes. Esta postura tenta obter uma solução ganha-ganha que permite a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos ou da procura de uma nova conclusão. Como vantagens, esta atitude, permite que as partes lidem com o problema e não apenas com os sintomas, lidem com os interesses e não com as posições (Thomas, 1992).

O conflito na sociedade sempre existiu e sempre existirá, principalmente em ambiente socioprofissional, como afirma Fachada (2003). Algumas empresas continuam a evitá-lo, o que pode ser eficaz a curto prazo, mas não a longo prazo. Por esta razão, os conflitos devem ser **enfrentados e resolvidos** eficazmente. Para tal suceder é necessário, numa fase inicial “**diagnosticar a natureza do conflito**”, em seguida “**envolver-se no conflito**”, para que as partes envolvidas no conflito possam dialogar, “**escutar**”, sendo que, uma boa comunicação é a chave para o entendimento das partes em conflito e, por fim, “**resolver o problema**”, para que todas as soluções sejam consideradas e ponderadas, como possíveis. Todos os intervenientes devem sentir-se livres de sugerir e apresentar qualquer solução. Após a apresentação das soluções, sua discussão e análise, segue-se a escolha que melhor satisfaz os interesses e as necessidades de todos os envolvidos.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Introdução

O presente capítulo irá expor a confirmação ou a infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguidamente serão apresentadas as conclusões que se consideraram mais pertinentes explicar. Apresenta-se também uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação.

Para finalizar, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise, reconhecendo que este trabalho representa o início de uma vasta área de investigação no “campo” dos conflitos comportamentais.

5.2. Verificação das hipóteses de investigação

Hipótese 1: Existem diferentes tipos de conflitos nas unidades de infantaria.

A hipótese **confirma-se totalmente**, face aos resultados obtidos, e de acordo com as entrevistas e os especialistas foram identificadas oito dimensões associadas aos conflitos nas unidades de infantaria. Após a aplicação e análise dos questionários verificou-se que as dimensões apresentam resultados aceitáveis quanto ao coeficiente de *Alpha de Cronbach*, sendo que, as necessidades não satisfeitas têm uma representatividade de 76%; a complexidade organizacional de 80%; o critério de desempenho e recompensas de 75%; o não funcionamento da hierarquia de 78%; a falta de profissionalismo de 76%; os interesses pessoais de 56%; as tarefas atribuídas de 66% e por último, as pressões de tempo de 18%.

Hipótese 2: Existem diferenças entre os tipos de conflitos nas unidades de infantaria.

A hipótese **confirma-se totalmente**, tal como se pode observar na Figura n.º 12 – Diferenças entre os tipos de conflitos (pág.36). Através dos resultados obtidos, verificou-se

uma média aritmética de 5,21 a 7,73, sendo que a variável “complexidade organizacional” é a que possui a média aritmética mais elevada e a variável “interesses pessoais”, é a que apresenta a média aritmética mais baixa.

Hipótese 3: Existem diferenças significativas entre os tipos de conflitos:

H 3.1: Quanto à idade.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, tal como se pode verificar no Apêndice L: comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as idades. Os valores obtidos através do referido instrumento permitiram verificar a existência de uma diferença significativa entre a idade e os tipos de conflitos. De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que os militares com idade compreendida entre os 51 e os 60 anos, diferenciam-se significativamente dos militares com idade inferior, em todas as variáveis (tipos de conflitos), exceto na variável “pressões de tempo” na qual não se verificaram diferenças significativas.

H 3.2: Quanto à categoria.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, como se pode verificar no Apêndice K: comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias. Neste apêndice são apresentados os valores que permitem verificar a diferença significativa entre as distintas categorias e os tipos de conflitos. Verificam-se diferenças significativas ($p=0,00$) no que concerne às variáveis “pressões de tempo” e “necessidades não satisfeitas” nas categorias de oficiais e sargentos. Contudo na variável “necessidades não satisfeitas” verificam-se, também, diferenças significativas ($p=0,00$) entre as categorias oficiais e praças.

Relativamente à “complexidade organizacional” as diferenças mais significativas recaem entre oficiais e sargentos, sendo que é nos sargentos que se verifica mais conflito. Respeitante à variável “critério de desempenho e recompensas” os oficiais também se destacam dos praças, ($p=0,00$) e sargentos ($p=0,00$), sendo que estes últimos que se percebe mais conflito. Em relação à variável “não funcionamento da hierarquia” a categoria de oficiais também se destaca significativamente ($p=0,00$) das outras categorias, identificando-se nos sargentos e praças mais conflito. No que respeita à variável “falta de profissionalismo” não se verificaram diferenças significativas ($p>0,05$). Relativamente à variável “interesses pessoais” verificaram-se diferenças significativas ($p=0,00$) entre todas as categorias, sendo a categoria de praças a que representa maior índice de conflito. Em relação à variável “tarefas atribuídas”, a categoria de oficiais também se destaca

significativamente ($p=0,00$), das restantes categorias, sendo que é nos sargentos e praças que se verifica mais conflito.

H 3.3: Quanto ao estado civil.

A hipótese **não se confirma**, dado que não se verificaram diferenças significativas entre os tipos de conflitos com o estado civil dos militares.

H 3.4: Quanto ao género.

A hipótese **não se confirma**, dado que não se verificaram diferenças significativas entre os tipos de conflitos com o género dos militares.

H 3.5: Quanto às unidades.

A hipótese **não se confirma**, dado que não se verificaram diferenças significativas entre os tipos de conflitos com as unidades de infantaria em estudo.

H 3.6: Quanto ao Tempo de Permanência no Posto.

A hipótese **não se confirma**, dado que não se verificaram diferenças significativas entre os tipos de conflitos com o tempo de permanência no posto

H 3.7: Quanto à habilitações literárias.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, tal como se pode verificar no Apêndice M: comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as habilitações, no qual são apresentados os valores que permitem observar a diferença significativa entre as habilitações dos militares e os tipos de conflitos. De denotar que nas variáveis “pressões de tempo”, “necessidades não satisfeitas”, “complexidade organizacional”, “não funcionamento da hierarquia”, “falta de profissionalismo” e “tarefas atribuídas”, não se verificou qualquer diferença significativa ($p>0,00$).

No entanto, verificaram-se diferenças significativas na variável “critério de desempenho e recompensas” para os militares com licenciatura ($p=0,01$) e para os militares com mestrado ($p=0,00$), quando comparados com militares tendo o 9º ano de escolaridade, sendo que estes últimos apresentam maior propensão para o conflito. O mesmo se verifica na variável “interesses pessoais”, onde os militares com habilitações literárias correspondentes ao 9º ano foram os que percecionam maior conflito. Nesta mesma variável

os militares com 12º ano também se distinguiram dos militares com mestrado ($p=0,02$), pelo mesmo motivo.

Hipótese 4: Existem relações significativas entre os tipos de conflitos nas unidades de infantaria.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, tal como se pode verificar no Quadro n.º 7 – correlação entre as dimensões e as variáveis em estudo (pág.44). Verificou-se uma correlação significativa ($p<0,01$) entre o tipo de conflito “necessidades não satisfeitas” e as variáveis “categoria” e “habilitações”. Relativamente ao tipo de conflitos “complexidade organizacional” verificou-se uma correlação significativa ($p<0,01$) com as variáveis “categoria”, “género”, “estado civil”, e “Unidades”.

No que concerne ao tipo de conflito “critério de desempenho e recompensas” verificou-se uma correlação significativa ($p<0,01$) do mesmo com as variáveis “categoria”, “habilitações” e “tempo no atual posto”.

Quanto ao tipo de conflito “não funcionamento da hierarquia” verificou-se uma correlação significativa ($p<0,05$) com as variáveis “categoria”, “género” e “habilitações”. No tipo de conflitos “falta de profissionalismo”, verificou-se uma correlação significativa ($p=0,01$) apenas com a variável “idade”. Por sua vez, no tipo de conflito “interesses pessoais” verificou-se uma correlação significativa ($p<0,05$) com as variáveis “categoria”, “habilitações”, “género”, e “permanência no atual posto”.

Por último, no tipo de conflito “tarefas atribuídas” verificou-se uma correlação significativa ($p<0,05$) com as variáveis “categorias”, “género” e “habilitações”.

5.3.Resposta às questões derivadas

Questão derivada 1: “Quais os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas unidades de infantaria do Exército Português?”

Os principais fatores que, na atualidade, estão a originar conflitos comportamentais, nomeadamente, a nível intrapessoal, são: a carga profissional; a falta de organização na atribuição de tarefas; o não funcionamento da hierarquia; a redução de vencimentos; a falta de vontade; a falta de conhecimento; a inoperância; a indecisão entre o grau de risco aceitar e a necessidade de o correr; a natureza e génese da condição militar; o ambiente de

instabilidade; as incertezas das informações; a imponderabilidade sobre o futuro; as múltiplas solicitações e a desmotivação (causada por motivos socioeconómicos).

Relativamente aos conflitos, interpessoais entre os militares, os principais fatores na origem dos mesmos são: a falta de pessoal; a falta de meios; o excesso de tarefas atribuídas; a limitada informação; o acumular de atitudes menos corretas; as diferenças de idades; os diferentes valores; as perceções diferenciadas; os diferentes pontos de vista/opiniões; as experiências e perspetivas de vida diferentes; a complexidade organizacional e maus hábitos; a ganância; a falta de profissionalismo; os interesses pessoais e a incompetência.

Questão derivada 2: “Quais as possíveis consequências que os conflitos podem originar dentro das unidades de infantaria do Exército Português?”

As principais consequências que os conflitos comportamentais podem originar, nomeadamente no interior do indivíduo (intrapessoais) são: as tarefas por cumprir; a transferência de trabalho para outras áreas; o acumular de funções; a dificuldade na execução de tarefas; os problemas de vivência diária; a fraca vontade para resolver mal entendidos e a degradação das relações entre indivíduos.

No que diz respeito às relações entre indivíduos (interpessoais), as consequências são: o descrédito na avaliação; as atitudes menos dignas respeitantes à ascensão da função/posto; a desmotivação; a necessidade de atender aos argumentos pessoais e familiares das pessoas que servem a unidade; a instabilidade; a ansiedade e a preocupação acrescida na supervisão de tarefas.

Questão derivada 3: “Quais as medidas de prevenção para otimizar os conflitos comportamentais nas unidades de infantaria do Exército Português?”

As principais medidas de prevenção a adotar para otimizar os conflitos comportamentais, nomeadamente as intrapessoais, são: a melhor distribuição das funções a desempenhar; a organização de tarefas; a comunicação assertiva e *feedbacks*; a atuação de forma preventiva; a exposição dos factos, a resolução do “conflito” na hora certa; o bom senso; escutar os indivíduos e explicar os factos.

No que respeita aos conflitos interpessoais e à forma como preveni-los, as medidas como a objetividade; o pensar mais na “outra parte”; ser o exemplo para poder contrariar os efeitos nefastos da incerteza sobre as pessoas, bem como o “controlo” realizado a todos

os níveis de autoridade, poderão ser um bom caminho para alcançar bons resultados no que diz respeito a esta tipologia de conflitos.

5.4. Resposta à questão central

Quais os tipos de conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria do Exército Português?

Respeitante ao nível intrapessoal, denota-se que os conflitos mais frequentes nas unidades de infantaria são: as **necessidades não satisfeitas** dos indivíduos; a **complexidade organizacional**, mais voltada para as tarefas que não fazem parte da função desempenhada; o não funcionamento da **hierarquia**; o **critério de desempenho e recompensas**, principalmente, no que respeita à falta de justiça e equidade.

Ao nível interpessoal, os conflitos mais verificados nas unidades de infantaria são: a **falta de profissionalismo**; os **interesses pessoais**, (em detrimento dos objetivos institucionais), o excesso de **tarefas atribuídas** e as **pressões de tempo** (prazos curtos para a realização de tarefas).

5.5. Conclusões

Dos resultados obtidos, conclui-se que, estão presentes nas unidades de infantaria oito tipos de conflitos comportamentais, sendo eles “necessidades não satisfeitas”; a “complexidade organizacional”; o “não funcionamento da hierarquia”; o “critério de desempenho e recompensas”; a “falta de profissionalismo”; os “interesses pessoais”; as “tarefas atribuídas” e as “pressões de tempo”.

Os conflitos associados aos “interesses pessoais” são os que registam maior probabilidade de ocorrência nas unidades de infantaria. A menor probabilidade reside nos conflitos associados à “complexidade organizacional”.

Os militares com mais idade (51 a 60 anos) são os que percecionam menos conflitos na instituição militar, bem como os militares com mais habilitações literárias. Já os militares femininos, de forma generalizada, bem como os militares da categoria de praças, são os que possuem mais perceções conflituosas em comparação com os restantes militares.

Para otimizar os conflitos, (sendo estes inevitáveis), é necessário enfrentá-los, com uma postura de “colaboração”, para que ambas as partes saiam a ganhar, criando um clima de confiança e de respeito.

Os conflitos podem despoletar-se de forma positiva ou de forma negativa, sendo que o superior hierárquico, tem um papel importante a este respeito, devendo gerir esse mesmo conflito “**enfrentando-o**” promovendo assim ganhos para ambos os lados.

O conflito deve ser encarado não apenas como negativo, mas como algo natural, motivante, aceitável sendo, por vezes necessário para a eficácia da instituição.

Os que têm funções de comando, direção e chefia na Instituição, possuem um papel crucial na resolução dos conflitos, podendo assim otimizar os que vão aparecendo, sabendo que o seu surgimento é natural da vivência institucional, devendo adotar uma postura de “**colaboração**”, postura esta que trará uma solução para a satisfação dos seus objetivos ou um entendimento para se chegar a outras conclusões.

É importante para a organização manter uma ligeira intensidade de conflito, na medida em que este altera a rotina, introduz mudança, pensamento inovador e desenvolvimento do conhecimento do meio, bem como desenvolvimento organizacional. O conflito equilibrado gera diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões.

Evitar o conflito, pode ser eficaz a curto prazo, mas não a longo prazo. Por esta razão, os conflitos devem ser enfrentados e resolvidos eficazmente. Para tal, é necessário: diagnosticar a natureza do conflito; envolver-se no conflito; escutar e por fim resolver o problema, sendo que todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis, sendo que todos os intervenientes deverão sentir-se livres de sugerir e apresentar qualquer solução para que a escolha satisfaça os interesses e as necessidades de todos.

5.6. Limitações à investigação

Uma das maiores limitações encontradas na realização do presente trabalho de investigação, prendeu-se com a constatação de que grande parte dos militares, nomeadamente praças, não possui correio eletrónico militar, ou por não ter conhecimento do mesmo ou por não fazer uso dele. Esta situação impediu a obtenção da amostra pretendida.

Outra restrição encontrada prendeu-se com o limite de páginas imposto, não por falta de capacidade de síntese, mas pela necessidade de expor informação mais perceptível,

no que diz respeito a gráficos e imagens, o que por vezes implicou a redução dos mesmos para não exceder em demasia o número de páginas.

A última limitação remete para o tempo de exclusividade para a investigação/redação do presente trabalho, uma vez que, é difícil estabelecer contactos com entrevistados e inquiridos e aguardar as posteriores respostas, para assim dar início à redação do próprio trabalho, no espaço permitido.

5.7.Propostas e Recomendações

No seguimento do que foi referido anteriormente, sugere-se que durante o quarto ano da Academia Militar haja, pelo menos, um dia semanal ou quinzenal, disponível para estabelecer contactos, pesquisas e outras tarefas que o “investigador aluno” tem que realizar. Esse dia disponível irá garantir que o aluno, aquando do período exclusivo, para dedicar ao TIA, possa ter conteúdo suficiente, para assim não desperdiçar essa janela de tempo.

No meu entender, também seria importante, ministrar ao longo do curso, formação em SPSS, por forma a disponibilizar ao aluno uma ferramenta, crucial neste âmbito de trabalhos de investigação científica.

5.8.Investigações Futuras

Para investigações futuras sugere-se a replicação deste estudo para outras armas e serviços do Exército Português, de modo a verificar se existem diferenças significativas quanto à tipologia dos conflitos comportamentais nas respetivas armas. Seria pertinente, no meu entender, expandir este estudo para outros ramos das Forças Armadas (Marinha e Força Aérea) e ainda, à Guarda Nacional Republicana.

Bibliografia

- Infopédia*. (2 de fevereiro de 2013). Obtido em 2 de fevereiro de 2013, de Enciclopédia e Dicionários Porto Editora: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/conflito>
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Cavalcanti, A. C. (2006). *O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos*. Obtido em 5 de janeiro de 2013, de Biblioteca Digital: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ELPS-6VDGR6/antonio_carlos.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha. (2008). *Conflito e Negociação* (2ª ed.). Porto: Asa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. A., & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: RH.
- Curso de Liderança e Gestão de Equipas*. (s.d.). Obtido em 20 de fevereiro de 2013, de Proinov: <http://www.proinov.com/assets/lideranca/conflito.pdf>
- De Dreu, C. K., Harink, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 376-405). Chichester, UK: Wiley.
- Fachada, M. O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais* (6ª ed., Vol. I). Lisboa: Rumo.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, L.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

- Levine, J. M., & Thompson, L. (1996). Conflict in groups. In *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Moreira, M., Silva, P., & Cunha, P. (2003). Estilos de Gestão de Conflitos nas Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. In *Recursos Humanos Magazine* (pp. 42-45). Lisboa: RH,Lda.
- Morgado, C. B., Correia, A. R., Cláudia, M., & Bernardo, S. (2011). Conflito De Gerações. *Boletim de Sociologia Militar N.º2*, pp. 148-176.
- Olson, J. M., & Zanna, M. (1991). *Attitudes and beliefs*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Pereira, H. (6 de junho de 2013). *Sol*. Obtido em 15 de junho de 2013, de Sapo.pt: <http://sol.sapo.pt/pesquisa/default.aspx?search=general%20pina%20monteiro&domain=pt>
- Pereira, J. M., & Gomes, B. M. (2007). *Gestão de Conflitos*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organisations*. Marshfield: Pitman Pub.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. In *Administrative Science Quarterly* (pp. 296-320).
- Putnam, L. (1997). Productive Conflict: Negotiaton as Implicit Coordination. In C. Dreu, & E. V. Vliert, *Using Conflicts in Organizations*. Londres: Sage Publications.
- Putnam, L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Communication Yearbook*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahim. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conclit. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. (2002). Toward a Theiry oh Managging organizational conflict. In *The Internacional Jornal of Conflict Management* (pp. 206-235).
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Robbins, S. (1978). Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms. In *California Management Review* (pp. 67-75).
- Rouco. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.

- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations psychology* (2ª ed.). California: Consulting Psychologist Press.
- Torres, C. T. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- University, Y. C. (4 de 4 de 2013). The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, pp. 687-692.

Apêndices

Apêndice A: Guião de entrevista



**ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA
GUIÃO DA ENTREVISTA**

TEMA:

**Tipologia dos Conflitos Comportamentais nas Unidades de
Infantaria**

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria José António Ferreira da
Silva

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias
Rouco

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista vem no seguimento do contacto efetuado anteriormente e desde já agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em participar no estudo.

O trabalho de investigação, em estudo, visa identificar os conflitos comportamentais existentes nas Unidades de Infantaria do Exército Português. Bem como, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – gestão de conflitos no contexto militar e auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a manter em níveis elevados de desempenho e satisfação o seu potencial humano.

O Trabalho de Investigação Aplicada enquadra-se no tirocínio para Oficiais, para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares - Infantaria da Academia Militar, sob orientação do TCOR Dias Rouco.

A experiência/cargo como avaliador de V. Ex.^a será de extrema importância para este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), uma vez que irá permitir responder à questão central e respetivas questões derivadas bem como a valorização do mesmo.

Após a finalização do TIA será fornecido *feedback* sobre os resultados obtidos na investigação.

As finalidades deste trabalho cingem-se exclusivamente à investigação em curso e haverá uma sessão pública de apresentação dos resultados para a qual serão convidados os participantes.

Se tiver alguma questão faça o favor de me contactar.

Atenciosamente,

**José António Ferreira da Silva
Asp Of Al Inf**

ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO:

1. Nome:	
2. Idade:	
3. Estado Civil:	
4. Filhos:	
5. Funções:	
6. Tempo na atual função:	
7. Formação Académica:	

QUESTÕES:

Conflitos Interpessoais

P 8. Quais os conflitos interpessoais que mais evidencia na unidade?

P 9. Quais as causas que estiveram na origem desses conflitos?

P 10. Quais foram os resultados desses conflitos? O que poderia ter sido feito para a obtenção de melhores resultados perante os conflitos ocorridos?

Conflitos Intrapessoais

P 11. Que tipo de conflitos intrapessoais se tem deparado ultimamente?

P 12. O que considera que está na causa desses conflitos?

P 13. Quais as consequências que esses conflitos lhe trazem para a sua vida profissional?

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice B: Tipologia dos conflitos comportamentais

Tipologia dos conflitos comportamentais		
Nível	Dimensão	Itens
Intrapessoais	Emoções	1. Necessidades dos indivíduos não satisfeitas.
		2. Falta de motivação no trabalho.
		3. Ausência familiar.
		4. Desmotivação (causada por motivos <u>socioeconômicos</u>)
		5. Complexidade das tarefas, que não incorporam a função desempenhada.
		6. A natureza e gênese da condição militar , (procurando sempre cumprir a missão e reger-se pelas regras a que está sujeito).
		7. Não funcionamento da hierarquia .
	Vontade Política	8. Congelamento de promoções .
		9. Diminuição de vencimentos .
		10. Ambiente de instabilidade .
		11. Incerteza nas informações.
	Critério de desempenho e recompensas	12. Imponderabilidade sobre o futuro.
		13. O grau de responsabilidade adequada (em relação à tarefa/função desempenhada).
		14. A falta de justiça e equidade.
		15. Incumprimento de promessas.
	Comando	16. Ambiguidades nos critérios de avaliação de desempenho, recompensas, culpas.
		17. Perda de confiança no superior hierárquico.
		18. O estilo de liderança .
		19. Má gestão .
		20. Falta de organização na atribuição de tarefas.
Interpessoais	Personalidades	21. Carga profissional.
		22. Diferença de idade .
		23. Diferença de cultura .
		24. Divergência de opiniões .
		25. Acumular de atitudes menos corretas.
		26. Ausência de habilidades comportamentais , diminuindo o potencial interativo.
		27. Carência educacional .
		28. Resistência à mudança .
	Diferenciação funcional e hierárquica	29. Falta de profissionalismo .
		30. Interesses pessoais em detrimento dos objetivos institucionais.
		31. Exercer uma função que não é do seu agrado.
	Escassez de Recursos	32. Falta de mão-de-obra .
		33. Falta de meios .
		34. Disputa para preencher a mesma função ou a mesma vaga colocada em concurso.
		35. Excesso de tarefas atribuídas .
	Pressões de tempo	36. Limitada informação divisional.
		37. Prazos curtos para a realização de tarefas.
	Responsabilidades	38. Equívocos na comunicação .
		39. Diferentes interpretações ou desenhos organizacionais ambíguos.
	Intrigas	40. “Conversas paralelas” sem apuramentos dos factos em concreto, provocando intrigas .
	Gênero	41. Diferenciação existente em decorrência do gênero .
	Tamanho do grupo	42. Quanto maior o grupo maior o potencial de conflito.

Apêndice C: Questionário de validação das dimensões e itens



**ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA
Validação das Variáveis em Estudo**

TEMA:

Tipologia dos Conflitos Comportamentais nas Unidades de Infantaria

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria José António Ferreira da Silva

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada decorrente de Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, sob orientação do Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco. Por indicação do próprio, solicito a sua prestigiosa prestação na validação de um conjunto de variáveis que considero pertinentes para o estudo em causa.

O presente estudo, visa identificar os conflitos comportamentais existentes nas Unidades de Infantaria do Exército Português. Bem como, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – gestão de conflitos no contexto militar e auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a manter em níveis elevados de desempenho e satisfação o seu potencial humano.

Este inquérito possui objetivos meramente académicos. Os dados resultantes serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Todas as respostas são ANÓNIMAS e CONFIDENCIAIS.

Apenas se pede a colaboração de V. Ex.^a na resposta a este inquérito, com HONESTIDADE e SERIEDADE.

Para responder a este questionário necessita apenas de **7 minutos**.

Qualquer dúvida, coloque através do email: **js.zesilva@hotmail.com**

Grato pela sua colaboração,

Atenciosamente,

José António Ferreira da Silva
Asp Of Al Inf

Tipologia dos conflitos comportamentais nas unidades de infantaria			Causa conflitos	Pode gerar conflitos	Não causa conflitos
Intrapessoais	Emoções	1. Necessidades dos indivíduos não satisfeitas.			
		2. Falta de motivação no trabalho.			
		3. Ausência familiar.			
		4. Desmotivação (causada por motivos <u>socioeconômicos</u>)			
		5. Complexidade das tarefas, que não incorporam a função desempenhada.			
		6. A natureza e gênese da condição miliar , (procurando sempre cumprir a missão e reger-se pelas regras a que está sujeito).			
		7. Não funcionamento da hierarquia .			
	Vontade Política	8. Congelamento de promoções .			
		9. Diminuição de vencimentos .			
		10. Ambiente de instabilidade .			
		11. Incerteza nas informações.			
		12. Imponderabilidade sobre o futuro.			
	Critério de desempenho e recompensas	13. O grau de responsabilidade adequada (em relação à tarefa/função desempenhada).			
		14. A falta de justiça e equidade.			
		15. Incumprimento de promessas.			
		16. Ambiguidades nos critérios de avaliação de desempenho, recompensas, culpas.			
	Comando	17. Perda de confiança no superior hierárquico.			
		18. O estilo de liderança .			
		19. Má gestão .			
		20. Falta de organização na atribuição de tarefas.			
		21. Carga profissional.			

Interpessoais	Personalidades	22. Diferença de idade .			
		23. Diferença de cultura .			
		24. Divergência de opiniões .			
		25. Acumular de atitudes menos corretas.			
		26. Ausência de habilidades comportamentais , diminuindo o potencial interativo.			
		27. Carência educacional .			
		28. Resistência à mudança .			
	Diferenciação funcional e hierárquica	29. Falta de profissionalismo .			
		30. Interesses pessoais em detrimento dos objetivos institucionais.			
		31. Exercer uma função que não é do seu agrado.			
	Escassez de Recursos	32. Falta de mão-de-obra .			
		33. Falta de meios .			
		34. Disputa para preencher a mesma função ou a mesma vaga colocada em concurso.			
		35. Excesso de tarefas atribuídas .			
		36. Limitada informação divisional.			
	Pressões de tempo	37. Prazos curtos para a realização de tarefas.			
		38. Equívocos na comunicação .			
	Responsabilidades	39. Diferentes interpretações ou desenhos organizacionais ambíguos.			
	Intrigas	40. “Conversas paralelas” sem apuramentos dos factos em concreto, provocando intrigas .			
	Género	41. Diferenciação existente em decorrência do género .			
	Tamanho do grupo	42. Quanto maior o grupo maior o potencial de conflito.			

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice D: Inquérito de conflitos comportamentais em contexto militar



**ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA
Guião de Inquérito**

TEMA:

Tipologia dos Conflitos Comportamentais nas Unidades de Infantaria

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria José António Ferreira da Silva

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente inquérito enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada decorrente de Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, sob orientação do TCOR José Carlos Dias Rouco.

O trabalho de investigação, em estudo, visa identificar os conflitos comportamentais existentes nas Unidades de Infantaria do Exército Português. Bem como, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – gestão de conflitos no contexto militar e auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a manter em níveis elevados de desempenho e satisfação o seu potencial humano.

Este inquérito possui objetivos meramente académicos. Os dados resultantes serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Todas as respostas são **ANÓNIMAS** e **CONFIDENCIAIS**.

Apenas se pede a colaboração de V. Ex.^a na resposta a este inquérito, com **HONESTIDADE** e **SERIEDADE**.

Qualquer dúvida, coloque através do email: js.zesilva@hotmail.com

Grato pela sua colaboração,

Atenciosamente,

José António Ferreira da Silva
Asp Of Al Inf

Parte I

Identificação do Inquirido

1. Categoria:	Oficiais	
	Sargentos	
	Praças	

2. Idade:	20 anos ou menos	
	De 21 a 30 anos	
	De 31 a 40 anos	
	De 41 a 50 anos	
	De 51 a 60 anos	
	Mais de 60 anos	

3. Unidade:	Escola Prática de Infantaria	
	Regimento Infantaria 1 (Tavira)	
	Regimento Infantaria 10 (São Jacinto)	
	Regimento Infantaria 13 (Vila Real)	
	Regimento Infantaria 14 (Viseu)	
	Regimento Infantaria 15 (Tomar)	
	Regimento Infantaria 19 (Chaves)	
	Regimento Infantaria 3 (Beja)	
	Centro de Tropas Comandos	
	Centro de Tropas Operações Especiais	
	Escola de Tropas Paraquedistas	
	1º Batalhão de Infantaria Mecanizado	
	2º Batalhão de Infantaria Mecanizado	

4. Género:	Masculino	
	Feminino	

5. Tempo no atual posto	Menos de um ano	
	Mais de 1 ano	
	Mais de 2 anos	
	Mais de 5 anos	
	Mais de 10 anos	

6. Habilitações	9º ano	
	12º ano	
	Licenciatura	
	Mestrado	
	Doutoramento	

7. Estado Civil	Casado (a)/União de facto	
	Solteiro (a)	
	Viúvo (a)	

Parte II

Situações de conflito

Apresenta-se em seguida uma série de questões que estão relacionadas com situações de conflito que surgem na vivência normal da unidade.

Em cada uma delas, existem 10 hipóteses de escolha, desde: **1 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo Totalmente)**.

Pedimos-lhe que leia atentamente cada uma das frases e que nos indique com sinceridade a sua opinião, colocando um “X” no espaço respetivo. Responda a todas as questões mesmo que hesite em alguns casos. Note que está a referir-se a **si próprio**.

	Discordo totalmente									Concordo totalmente								
Decorrente da minha vivência como militar:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
8. Sinto que as minhas necessidades são satisfeitas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
9. Reajo bem ao facto de me reger diariamente por regras militares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
10. Considero que sou bem recompensado (a) na função que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
11.A hierarquia funciona sem interrupções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
12. Não identifico falta de profissionalismo nos meus camaradas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
13. O bom funcionamento da instituição é mais importante do que os meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
14. Tenho executado tarefas, apenas da minha competência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
15. Não fico afetado (a) “negativamente”, quando executo tarefas que “já deviam estar feitas”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
16.Tenho o que necessito para exercer as minhas funções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
17.Não me sinto “negativamente” afetado (a) pelas regras e deveres que cumpro. (respeitante à condição militar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
18.Sou reconhecido (a) pelo meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
19.A informação tem-me chegado pela devida cadeia hierárquica.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
20.As tarefas são cumpridas de forma profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
21.Não estou preocupado (a) com a minha situação profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
22. Não tenho sido afetado (a) “negativamente” na “atribuição de tarefas”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
23.Os prazos, quando curtos, induzem conflitos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
24.As minhas necessidades não têm sido afetadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
25. Não tenho problemas com a função que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
26.As minhas expectativas profissionais tem sido satisfeitas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
27.Não tem ocorrido conflitos, relacionados com a diferenciação hierárquica.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
28. Não tem ocorrido falhas na execução das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
29.A minha profissão dá-me boas perspetivas de futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
30.Estou satisfeito (a) com a função que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
31. Executar tarefas “em cima do joelho”, gera irritações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								

Terminámos,

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice E: Quadro resumo das entrevistas exploratórias.

	CONFLITO	Nº de respostas	CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS	O QUE DEVERIA SER FEITO
INTERPESSOAIS	Limitação de recursos.	5	Falta de pessoal; Falta de meios; Excesso de tarefas; Limitada informação divisional;	Tarefas por cumprir; Transferência de trabalho para outras áreas e a correspondente reação adversa.	Melhor distribuição nas funções a desempenhar.
	Acumulação de funções.	1	Limitação de recursos; Limitado tempo para resolver os conflitos.	Cansaço físico e psicológico.	Melhor organização das tarefas a cumprir.
	Diferenças individuais.	8	Acumular de atitudes menos corretas; Diferença de idades; Diferentes valores; Percepções diferenciadas; Diferentes pontos de vista/opiniões; Divergência de opiniões, sobre a atual situação política do País, ou outros temas irrelevantes (futebol); Experiências e perspectivas de vida diferentes.	Dificuldade na execução de tarefas; Problemas de vivência diária; Fracas vontade de resolver mal entendidos; Degradação das relações entre indivíduos.	Definir uma estratégia que salvguarde o bem-estar comum; Comunicação assertiva e feedbacks constantes; Ação preventiva da liderança de topo para o esclarecimento dos porquês e da definição de orientações ou mesmo da própria assunção da tarefa; Divergir o tema de conflito para outro menos polémico – em alternativa.
	Intrigas	2	Conversas paralelas, sem fundamentos apurados.	Desconfianças.	Evitá-las.
	Diferenciação de papéis/desempenho de funções. “Exceder o seu serviço ” “meter-se no serviço dos outros”	6	Hierarquia e maus hábitos; Diferença de valores; Ganância; Falta de profissionalismo;	Acumulação de funções.	Expor os factos, e resolver o “conflito” na hora; Bom senso; Explicação da situação aos

			Interesses pessoais; Inoperância; Incompetência; Exercer uma função que não é do seu agrado.		indivíduos em conflito, depois de ouvidos.
	Assunção de responsabilidades.	1	Não execução/menor rigor na execução de tarefas.	Mau ambiente de trabalho.	Intervir adequadamente, para o mau ambiente não se generalizar.
	Má gestão.	1	Não dar o exemplo; Falta de justiça e equidade.	Indisciplina.	Manter o equilíbrio entre “o amor aos homens e o amor a deus”.
	Motivação (valores).	2	Natureza humana; Personalidade; Educação; Aprendizagem precoce.	Permanente conflito encapsulado.	
INTRAPESSOAIS	Ideias.	5	Carga profissional; Falta de organização na atribuição de tarefas; Não funcionamento da hierarquia; Bloqueio de carreiras; Baixa de vencimento; Falta de vontade; Falta de conhecimento; Inoperância.	Descrédito na avaliação; Atitudes menos dignas respeitantes à ascensão da carreira “passar por cima de outros, desde que se obtenha alguma vantagem”; Desmotivação; Objetividade.	Pensar mais no “outro”.
	Pensamentos	1	Diferenças nas características pessoais de cada um; Quebra de expectativas;	Desmotivação; Desconforto; Instabilidade; Interrogações sobre o futuro.	Concentração apenas no trabalho, (vida profissional).
	Emoções	2			
	Valores	1			
	Colocação (longe de casa)	1	Não ter apoio da família. Falta da presença afetiva.		
	Missão/Pessoas.	4	Indecisão entre o	Necessidade de atender	Aplicar mais

	Desempenho no serviço		<p>grau de risco aceitar e a necessidade de o correr (risco);</p> <p>Natureza e génese da condição militar, procurando sempre cumprir a missão;</p> <p>Ambiente de instabilidade;</p> <p>Incerteza das informações;</p> <p>Imponderabilidade sobre o futuro;</p> <p>Múltiplas solicitações;</p> <p>Desmotivação (causada por motivos socioeconómicos).</p>	<p>aos argumentos pessoais e familiares e das pessoas que servem a unidade;</p> <p>Instabilidade;</p> <p>Ansiedade;</p> <p>Preocupação acrescida na supervisão de tarefas.</p>	<p>esforço para através do exemplo poder contrariar os efeitos nefastos da incerteza sobre as pessoas;</p> <p>A função “controlo” tem de ser realizada a todos os níveis de autoridade.</p>
	Conflito entre as causas desestabilizadoras exógenas	1		Necessidade de manter o moral e o espírito combativo dos subordinados.	

Apêndice F: Resultados do inquérito submetido à comissão de validação

Nível	Itens	(n)	RVC
Intrapessoais	1. Necessidades dos indivíduos não satisfeitas.	9	0,63
	2. Falta de motivação no trabalho.	7	0,27
	3. Ausência familiar.	2	-0,63
	4. Desmotivação (causada por motivos <u>socioeconómicos</u>)	3	-0,45
	5. Complexidade das tarefas, que não incorporam a função desempenhada.	10	0,81
	6. A natureza e génese da condição miliar , (procurando sempre cumprir a missão e reger-se pelas regras a que está sujeito).	5	-0,09
	7. Não funcionamento da hierarquia .	10	0,81
	8. Congelamento de promoções .	3	-0,45
	9. Diminuição de vencimentos .	2	-0,63
	10. Ambiente de instabilidade .	3	-0,45
	11. Incerteza nas informações.	2	-0,63
	12. Imponderabilidade sobre o futuro.	2	-0,63
	13. O grau de responsabilidade adequada (função desempenhada).		-1
	14. A falta de justiça e equidade.	9	0,63
	15. Incumprimento de promessas.	7	0,27
	16. Ambiguidades nos critérios de avaliação de desempenho, recompensas, culpas.	2	-0,63
	17. Perda de confiança no superior hierárquico.	8	0,45
	18. O estilo de liderança .	2	-0,63
	19. Má gestão .	4	-0,27
	20. Falta de organização na atribuição de tarefas.	5	-0,09
	21. Carga profissional.	1	-0,81
Interpessoais	22. Diferença de idade .		-1
	23. Diferença de cultura .	1	-0,81
	24. Divergência de opiniões .	2	-0,63
	25. Acumular de atitudes menos corretas.	5	-0,09
	26. Ausência de habilidades comportamentais , diminuindo o potencial interativo.	4	-0,27
	27. Carência educacional .	2	-0,63
	28. Resistência à mudança .	4	-0,27
	29. Falta de profissionalismo .	9	0,63
	30. Interesses pessoais em detrimento dos objetivos institucionais.	9	0,63
	31. Exercer uma função que não é do seu agrado.	3	-0,45
	32. Falta de mão-de-obra .	1	-0,81
	33. Falta de meios .	1	-0,81
	34. Disputa para preencher a mesma função ou a mesma vaga colocada em concurso.	2	-0,63
	35. Excesso de tarefas atribuídas .	9	0,63
	36. Limitada informação divisional.	2	-0,63
	37. Prazos curtos para a realização de tarefas.	6	0,09
	38. Equívocos na comunicação .	2	-0,63
	39. Diferentes interpretações ou desenhos organizacionais ambíguos.	2	-0,63
	40. “Conversas paralelas” sem apuramentos dos factos em concreto, provocando intrigas .	7	0,27
	41. Diferenciação existente em decorrência do género .		-1
	42. Quanto maior o grupo maior o potencial de conflito.	1	-0,81

Apêndice G: Amostra para o inquérito

Categorias de militares no ativo			Oficiais	Sargentos	Praças	Total
UNIDADES	EPI	TE	59	76	294	429
		n	8,02	10,33	39,95	58,29
		nr	8	11	40	59
	RI.1	TE	11	19	101	131
		n	1,49	2,58	13,72	17,80
		nr	2	3	14	19
	RI.10	TE	17	36	111	168
		n	2,31	4,89	15,08	22,28
		nr	3	5	16	24
	RI.13	TE	13	24	84	121
		n	1,77	3,26	11,41	16,44
		nr	2	4	12	18
	RI.14	TE	12	27	93	132
		n	1,63	3,67	12,64	17,94
		nr	2	4	13	19
	RI.15	TE	9	32	102	143
		n	1,22	4,35	13,86	19,43
		nr	2	5	14	21
	RI.19	TE	6	9	70	85
		n	0,82	1,22	9,51	11,55
		nr	1	2	10	13
	RI.3	TE	9	22	72	103
		n	1,22	2,99	9,78	13,99
		nr	2	3	10	15
	CTCmids	TE	24	29	139	192
		n	3,26	3,94	18,89	26,09
		nr	4	4	19	27
	CTOE	TE	18	47	122	187
		n	2,45	6,39	16,58	25,41
		nr	3	7	17	27
	ETP	TE	33	59	304	396
		n	4,48	8,02	41,31	53,81
		nr	5	9	42	56
	1º BIMec	TE	17	48	190	255
		n	2,31	6,52	25,82	34,65
		nr	3	7	26	36
	2º BIMec	TE	13	43	184	240
		n	1,77	5,84	25,00	32,61
		nr	2	6	25	33
	TOTAL	TE	241	471	1.731	2.443
		n	32,75	64,00	235,21	331,96
		nr	39	70	258	367
	Pré-teste	sn	3,9	7,0	25,8	36,7
		snr	4	7	26	37

Apêndice H: Correio eletrónico enviado aos comandantes das unidades em estudo

Ex.mo Sr. COR (Nome). Comandante do Regimento de Infantaria (Nome):

Sou o Aspirante Aluno José António Ferreira da Silva e estou a desenvolver o meu **Trabalho de Investigação Aplicada** (TIA) para a obtenção do grau de mestre em Ciências Militares - Infantaria na Academia Militar, subordinado ao tema *Tipologia dos Conflitos Comportamentais Existentes nas Unidades de Infantaria* e cujo orientador é o Tenente Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco.

Para tal, solicito a melhor atenção de V. Ex.a para o assunto que passo a expor:

Para concluir o estudo que iniciei, necessito efetuar um Inquérito pelas unidades de Infantaria do Exército Português. Para atingir tal desiderato, venho por este meio solicitar a V. Ex.a que se digne **conceder-me autorização para enviar o presente Inquérito** (através do link abaixo identificado) aos militares (oficiais, sargentos, praças) do Regimento de Infantaria (Nome), exortando-os a participar no mesmo. Caso não se oponha, considerarei que em caso de ausência de resposta até 14/05/2013, poderei enviar os Inquéritos **por correio eletrónico**, não acarretando assim qualquer tipo de contratempo para o bom funcionamento da unidade.

Desde já, atendendo à disponibilidade do Sr. COR, **convido-o a participar no inquérito**, colaborando assim na exatidão dos resultados a obter por este estudo. (Informações mais detalhadas no documento de Inquérito).

Para responder a este inquérito necessita apenas de **5 minutos**.

Aceda, por favor através do link

https://docs.google.com/forms/d/1AjNQujHBMKOc4z9ASokqVY3UmTV2Iyh8W_HjhZjF8fQ/viewform

Aguardando a sua resposta, agradeço antecipadamente a atenção de V.Ex.a, apresentando os melhores cumprimentos,

José António Ferreira da Silva

Asp Of Al Inf

Telemóvel:

Apêndice I: Correio eletrónico enviado aos militares

Ex.mo Sr (a).:

Solicito a atenção de V. Ex.a para o assunto que passo a expor:

A temática está inserida no **Trabalho de Investigação Aplicado** (TIA) para a obtenção do grau de mestre em Ciências Militares - Infantaria na Academia Militar, cujo orientador é o TCor Dias Rouco.

Para concluir o estudo que iniciei, necessito de efetuar um Inquérito pelas unidades de Infantaria do Exército Português. Pelo que venho por este meio solicitar a V. Ex.a que se digne a **responder ao presente Inquérito** (link abaixo identificado).

Aproveito para o informar que a sua colaboração vai promover a exatidão dos resultados a obter por este estudo. (**Mais informações no documento**).

O Inquérito, que envio, foi devidamente **autorizado pelo Comandante da presente Unidade**, não querendo com isso trazer qualquer tipo de contratempo para o bom funcionamento da unidade.

Para responder a este inquérito necessita apenas de **5 minutos**.

Aceda, por favor através do link

https://docs.google.com/forms/d/1AjNQujHBMKOc4z9ASokqVY3UmTV2Iyh8W_HjhZjF8fQ/viewform

Aguardando a sua resposta, agradeço antecipadamente a atenção de Vexa, apresentando os melhores cumprimentos,

José A. Ferreira da Silva

Asp. Of. Al. Inf.

Telemóvel:

Apêndice J: Valores Aritméticos das Variáveis em Estudo

Idade	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
Menos de 20 anos	Média	5,83	6,66	6,33	6,50	6,50	4,33	6,67	4,67
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio Padrão	3,54	1,89	3,77	4,00	2,59	1,41	2,36	0,47
De 21 a 30 anos	Média	5,80	7,75	5,81	6,02	6,36	5,26	6,05	6,32
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
	Desvio Padrão	1,73	1,34	2,04	1,98	1,86	1,83	1,74	1,38
De 31 a 40 anos	Média	6,02	7,52	5,93	6,14	6,64	5,35	6,10	5,98
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Desvio Padrão	1,65	1,74	1,79	1,81	1,72	1,65	1,69	1,32
De 41 a 50 anos	Média	5,95	7,83	5,41	6,22	6,70	4,82	6,18	5,97
	N	86	86	86	86	86	86	86	86
	Desvio Padrão	1,64	1,73	1,81	1,85	1,56	1,71	1,65	1,43
De 51 a 60 anos	Média	7,19	8,79	7,02	7,50	7,98	6,26	7,60	6,62
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
	Desvio Padrão	1,62	1,05	1,60	1,29	0,82	1,40	1,60	0,90
Total	Média	5,99	7,73	5,81	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Categorias	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
Praças	Média	5,41	7,61	5,13	5,68	5,91	3,73	5,53	6,49
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Desvio Padrão	1,66	1,24	2,22	2,22	1,68	1,32	1,72	1,46
Sargentos	Média	5,69	7,35	5,46	5,91	6,61	4,95	5,88	5,86
	N	172	172	172	172	172	172	172	172
	Desvio Padrão	1,64	1,8	1,72	1,77	1,7	1,47	1,69	1,31
Oficiais	Média	6,48	8,26	6,40	6,65	6,78	5,83	6,69	6,37
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
	Desvio Padrão	1,17	1,24	1,92	1,88	1,74	1,88	1,62	1,36
Total	Média	5,98	7,73	5,81	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Estado Civil	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
Casado/União de facto	Média	6,00	8,01	5,80	6,23	6,70	5,11	6,20	6,14
	N	202	202	202	202	202	202	202	202
	Desvio Padrão	1,74	1,52	1,97	1,95	1,76	1,72	1,79	1,40
Solteiro	Média	5,94	7,23	5,83	6,13	6,50	5,39	6,13	6,03
	N	118	118	118	118	118	118	118	118
	Desvio Padrão	1,62	1,67	1,78	1,75	1,65	1,74	1,58	1,31
Total	Média	5,98	7,73	5,81	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Tempo no atual Posto	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
Menos de 1 ano	Média	6,27	7,95	6,20	6,97	6,78	5,77	6,43	6,02
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Desvio Padrão	2,03	1,35	2,22	2,20	1,93	2,07	1,78	1,23
De 1 a 2 anos	Média	6,00	7,53	5,97	6,20	6,44	5,43	6,28	6,22
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
	Desvio Padrão	1,40	1,32	2,10	1,85	1,70	1,73	1,54	1,55
De 2 a 5 anos	Média	6,10	7,62	6,02	6,15	6,63	5,27	6,22	6,04
	N	164	164	164	164	164	164	164	164
	Desvio Padrão	1,60	1,62	1,72	1,73	1,67	1,68	1,62	1,28
De 5 a 10 anos	Média	5,80	7,80	5,41	6,06	6,61	5,08	6,00	6,24
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
	Desvio Padrão	1,90	1,79	2,04	2,04	1,83	1,69	1,94	1,50
Mais de 10 anos	Média	5,52	8,29	5,23	6,32	6,86	4,45	6,13	5,90
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	Desvio Padrão	1,55	1,37	1,85	1,98	1,59	1,81	1,69	1,28
Total	Média	5,98	7,73	5,81	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Unidade	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
1ºBIMec	Média	6,05	7,10	5,72	6,28	6,62	4,78	6,17	5,67
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
	Devio Padrão	1,50	1,68	1,69	1,57	1,50	1,85	1,17	0,92
2ºBIMec	Média	6,10	7,38	5,57	6,01	7,16	4,57	5,73	5,75
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
	Devio Padrão	1,10	1,08	1,47	1,24	1,10	0,93	1,19	1,09
CTCmids	Média	5,68	7,51	5,64	5,97	6,13	4,94	5,92	5,60
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
	Devio Padrão	1,86	2,07	1,96	1,63	1,98	1,63	1,77	1,24
CTOE	Média	5,90	7,62	5,67	6,50	6,68	5,85	6,20	6,30
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Devio Padrão	1,65	1,55	1,67	1,63	1,49	1,66	1,89	1,01
ETP	Média	5,77	7,44	6,00	5,82	6,39	5,44	6,31	6,44
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
	Devio Padrão	1,75	1,63	1,81	1,95	1,77	1,79	1,67	1,42
EPI	Média	6,01	8,04	5,84	6,07	6,47	5,41	5,75	6,45
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
	Devio Padrão	1,85	1,39	2,23	2,16	1,87	1,99	1,96	1,42
RI 1	Média	6,42	7,33	6,21	6,73	6,85	4,79	6,40	5,45
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
	Devio Padrão	1,92	2,26	2,33	1,91	2,07	0,93	2,14	1,83
RI 10	Média	5,79	8,23	5,59	5,69	6,96	5,26	6,31	6,32
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
	Devio Padrão	1,59	1,27	2,23	2,05	1,57	1,83	1,40	1,74
RI 13	Média	6,48	7,73	5,92	7,08	7,21	5,96	6,85	6,29
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
	Devio Padrão	1,91	1,97	1,50	1,70	2,10	1,85	1,55	1,14
RI 14	Média	6,32	8,22	5,85	6,46	6,86	5,40	6,92	6,14
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
	Devio Padrão	1,32	1,28	2,02	1,67	1,46	1,83	1,70	1,42
RI 15	Média	5,43	7,36	5,67	5,80	5,94	4,77	6,00	5,62
	N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Devio Padrão	1,71	1,90	1,97	2,18	1,60	1,64	1,70	1,53
RI 19	Média	6,47	8,49	6,64	6,89	7,01	5,02	6,47	6,49
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
	Devio Padrão	2,02	1,25	1,52	1,92	2,05	1,67	1,68	0,98
RI 3	Média	6,10	7,77	5,54	6,33	6,59	4,69	6,00	5,79
	N	13	13	13	13	13	13	13	13
	Devio Padrão	1,94	1,83	1,81	2,21	1,82	1,12	2,11	1,38
Total	Média	5,98	7,73	5,80	6,19	6,23	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Devio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Género	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
Masculino	Média	6,03	7,83	5,86	6,26	6,70	5,28	6,25	6,12
	N	287	287	287	287	287	287	287	287
	Desvio Padrão	1,71	1,60	1,93	1,91	1,71	1,78	1,75	1,37
Feminino	Média	5,59	6,80	5,34	5,57	6,09	4,65	5,54	5,90
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
	Desvio Padrão	1,50	1,53	1,52	1,38	1,73	1,21	1,72	1,33
Total	Média	5,99	7,73	5,80	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Habilitações	Valores	Necessidades	Complexidade	Desempenho	Hierarquia	Profissão	Interesses pessoais	Tarefas	Tempo
9º ano	Média	5,10	7,44	4,28	5,08	6,74	3,98	5,85	6,49
	N	13	13	13	13	13	13	13	13
	Desvio Padrão	1,94	1,21	2,23	2,36	1,55	1,90	2,08	0,98
12º ano	Média	5,67	7,71	5,60	5,94	6,56	4,23	1,72	1,47
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
	Desvio Padrão	1,67	1,65	1,87	1,86	1,81	1,56	1,72	1,47
Licenciatura	Média	6,27	7,73	5,99	6,49	6,74	5,40	6,36	6,08
	N	131	131	131	131	131	131	131	131
	Desvio Padrão	1,58	1,77	1,78	1,73	1,60	1,69	1,60	1,21
Mestrado	Média	6,34	7,90	6,28	6,30	6,51	5,81	6,36	6,23
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Desvio Padrão	1,78	1,16	2,00	2,04	1,91	1,94	1,85	1,54
Doutoramento	Média	4,17	6,67	5,33	7,00	5,83	4,83	7,00	7,33
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio Padrão	1,65	0,00	0,94	1,41	0,71	3,06	0,47	0,47
Total	Média	5,98	7,73	5,81	6,19	6,63	5,21	6,18	6,10
	N	320	320	320	320	320	320	320	320
	Desvio Padrão	1,69	1,62	1,90	1,88	1,72	1,73	1,71	1,36

N – Número Real

Apêndice K: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as categorias

Tipos de Conflitos	Categoria		Teste Tukey (Sig.)
Pressões de Tempo	Praças	Sargentos	0,95
		Oficiais	0,92
	Sargentos	Praças	0,09
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,92
		Sargentos	0,00
Necessidades não satisfeitas	Praças	Sargentos	0,73
		Oficiais	0,02
	Sargentos	Praças	0,73
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,02
		Sargentos	0,00
Complexidade Organizacional	Praças	Sargentos	0,75
		Oficiais	0,17
	Sargentos	Praças	0,75
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,17
		Sargentos	0,00
Critério de desempenho e recompensa	Praças	Sargentos	0,72
		Oficiais	0,00
	Sargentos	Praças	0,72
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,00
		Sargentos	0,00
Não funcionamento da hierarquia	Praças	Sargentos	0,84
		Oficiais	0,06
	Sargentos	Praças	0,84
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,06
		Sargentos	0,00
Falta de Profissionalismos	Praças	Sargentos	0,17
		Oficiais	0,08
	Sargentos	Praças	0,17
		Oficiais	0,70
	Oficiais	Praças	0,08
		Sargentos	0,70
Interesses Pessoais	Praças	Sargentos	0,00
		Oficiais	0,00
	Sargentos	Praças	0,00
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,00
		Sargentos	0,00
Tarefas Atribuídas	Praças	Sargentos	0,62
		Oficiais	0,00
	Sargentos	Praças	0,62
		Oficiais	0,00
	Oficiais	Praças	0,00
		Sargentos	0,00

Sig – Significância. Correlações significativas para $p < 0,05$

Apêndice L: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as idades

Tipos de Conflitos	Idade	Teste Tukey (Sig.)
Pressões de Tempo	Sem diferenças significativas	
Necessidades não satisfeitas	De 21 a 30 anos	< 20 anos 1,00
		De 31 a 40 anos 0,86
		De 41 a 50 anos 0,97
		De 51 a 60 anos 0,03
Complexidade Organizacional	De 31 a 40 anos	< 20 anos 0,95
		De 21 a 30 anos 0,83
		De 41 a 50 anos 0,64
		De 51 a 60 anos 0,04
Critério de desempenho e recompensa	De 41 a 50 anos	< 20 anos 0,96
		De 21 a 30 anos 0,58
		De 31 a 40 anos 0,28
		De 51 a 60 anos 0,02
Não funcionamento da hierarquia	De 21 a 30 anos	< 20 anos 0,99
		De 31 a 40 anos 0,99
		De 41 a 50 anos 0,95
		De 51 a 60 anos 0,04
Falta de Profissionalismos	De 21 a 30 anos	< 20 anos 1,00
		De 31 a 40 anos 0,74
		De 41 a 50 anos 0,65
		De 51 a 60 anos 0,00
	De 31 a 40 anos	< 20 anos 1,00
		De 21 a 30 anos 0,74
		De 41 a 50 anos 1,00
		De 51 a 60 anos 0,04
Interesses Pessoais	De 41 a 50 anos	< 20 anos 0,99
		De 21 a 30 anos 0,42
		De 31 a 40 anos 0,19
		De 51 a 60 anos 0,03
Tarefas Atribuídas	De 51 a 60 anos	< 20 anos 0,95
		De 21 a 30 anos 0,01
		De 31 a 40 anos 0,01
		De 41 a 50 anos 0,03

Sig – Significância. Correlações significativas para $p < 0,05$

Apêndice M: Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as habilitações

Tipos de Conflitos	Habilitações		Teste Tukey (Sig.)
Pressões de Tempo	Sem diferenças significativas		
Necessidades não satisfeitas	Sem diferenças significativas		
Complexidade Organizacional	Sem diferenças significativas		
Critério de desempenho e recompensa	9º ano	12º ano	0,11
		Licenciatura	0,01
		Mestrado	0,00
		Doutoramento	0,95
Não funcionamento da hierarquia	Sem diferenças significativas		
Falta de Profissionalismo	Sem diferenças significativas		
Interesses Pessoais	9º ano	12º ano	0,30
		Licenciatura	0,03
		Mestrado	0,00
		Doutoramento	0,96
	12º ano	12º ano	0,30
		Licenciatura	0,17
		Mestrado	0,02
		Doutoramento	1,00
Tarefas Atribuídas	Sem diferenças significativas		

Sig – Significância. Correlações significativas para $p < 0,05$

Apêndice N: Conclusão das entrevistas exploratórias

Questões	Interpessoais			Intrapessoais	
	Limitação de Recursos	Diferenças Individuais	Tarefas Atribuídas	Personalidade	Profissionalismo
Causas	Falta de pessoal; Falta de meios; Excesso de tarefas; Limitada informação	Acumular de atitudes menos corretas; Diferença de idades; Diferentes valores; Percepções diferenciadas; Diferentes pontos de vista/opiniões; Experiências e perspectivas de vida diferentes.	Hierarquia e maus hábitos; Ganância; Falta de profissionalismo; Interesses pessoais; Inoperância. Incompetência;	Carga profissional; Falta de organização na atribuição de tarefas; Não funcionamento da hierarquia; Bloqueio de carreiras; Baixa de vencimento; Falta de vontade; Falta de conhecimento; Inoperância.	Indecisão entre o grau de risco aceitar e a necessidade de o correr; Natureza e génese da condição militar; Ambiente de instabilidade; Incerteza das informações; Imponderabilidade sobre o futuro; Múltiplas solicitações; Desmotivação (causada por motivos socioeconómicos).
Consequência	Tarefas por cumprir; Transferência de trabalho para outras áreas. Acumulação de funções	Dificuldade na execução de tarefas; Problemas de vivência diária; Fracas vontade de resolver mal entendidos; Degradação das relações entre indivíduos.	Exercer uma função que não é do seu agrado. Acumulação de funções.	Descrédito na avaliação; Atitudes menos dignas respeitantes à ascensão da carreira Desmotivação;	Necessidade de atender aos argumentos pessoais e familiares e das pessoas que servem a unidade; Instabilidade; Ansiedade; Preocupação acrescida na supervisão de tarefas.
O que deveria ser feito	Melhor distribuição nas funções a desempenhar; Organizar as tarefas	Comunicação assertiva e <i>feedbacks</i> Ação preventiva; Divergir o tema.	Expor os factos, e resolver o “conflito” na hora; Bom senso; Explicação da situação aos indivíduos em conflito, depois de ouvidos.	Objetividade. Pensar mais no “outro”.	Aplicar mais esforço para através do exemplo poder contrariar os efeitos nefastos da incerteza sobre as pessoas; A função “controlo” tem de ser realizada a todos os níveis de autoridade.

Apêndice O: Estudo da amostra tendo em conta o universo de oficiais e sargentos

Categorias de militares no ativo			Oficiais	Sargentos	Total
UNIDADES	EPI	TE	59	76	135
		n	20,68	26,63	47,31
		nr	21	27	48
	RI.1	TE	11	19	30
		n	3,38	6,66	10,51
		nr	4	7	11
	RI.10	TE	17	36	53
		n	5,96	12,62	18,57
		nr	6	13	19
	RI.13	TE	13	24	37
		n	4,56	8,41	12,97
		nr	5	9	14
	RI.14	TE	12	27	39
		n	4,21	9,46	13,67
		nr	5	10	15
	RI.15	TE	9	32	41
		n	3,15	11,21	14,37
		nr	4	12	16
	RI.19	TE	6	9	15
		n	2,10	3,15	5,26
		nr	3	4	7
	RI.3	TE	9	12	31
		n	3,15	7,71	10,87
		nr	4	8	12
	CTCmids	TE	24	29	53
		n	8,41	10,16	18,57
		nr	9	11	20
	CTOE	TE	18	47	65
		n	6,31	16,47	22,78
		nr	7	17	24
	ETP	TE	33	59	92
		n	11,56	20,68	32,24
		nr	12	21	33
	1º BIMec	TE	17	48	65
		n	5,96	16,87	22,78
		nr	6	17	23
	2º BIMec	TE	13	43	56
		n	4,56	15,07	19,63
		nr	5	16	21
	TOTAL	TE	241	471	712
		n	84,46	165,06	249,52
		nr	91	172	263
	Pré-teste	sn	9,1	17,2	26,3
		snr	10	18	28

Anexos

Anexo A: Tipologia dos conflitos e as suas causas

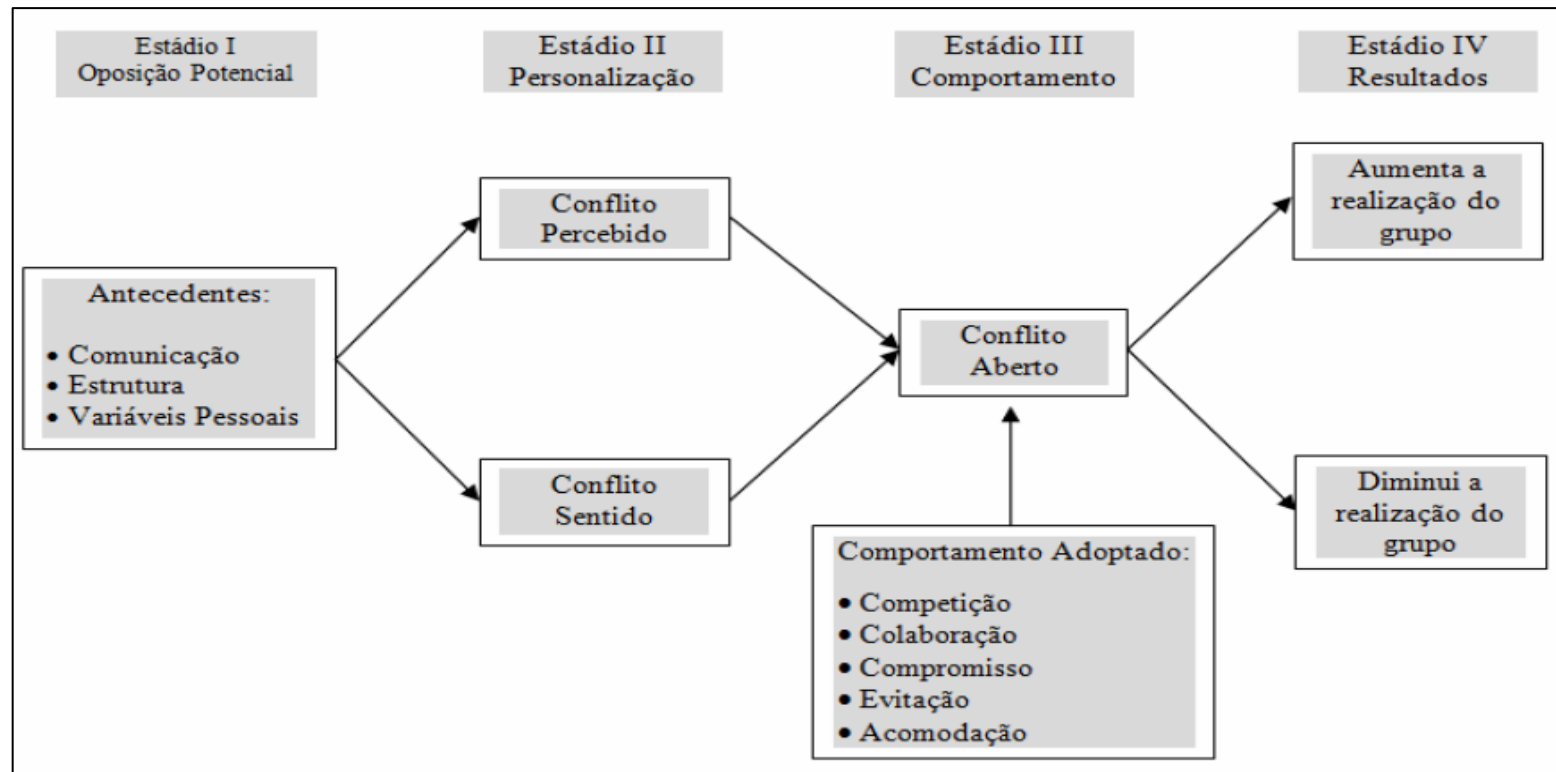
Tipologia dos conflitos e as suas causas	
Conflito/Causas	Como afeta o relacionamento
1. Personalidades	Existência de pessoas com diferentes estilos de personalidade no grupo. Ausência de habilidades comportamentais, diminuindo o potencial integrativo. Existência e um aumento de nível educacional.
2. Valores	Diferenças nas características pessoais e ambições.
3. Habilidades	Desempenho funcional de cada um.
4. Crise económica	Situação atual do país, afetando direta ou indiretamente no bom funcionamento da organização.
5. Instabilidade setorial	Instabilidade de diversos níveis, provocando incertezas e preocupações.
6. Atitudes	Diferenças de atitudes, posturas de resistência à mudança. Autoestima baixa.
7. Motivação	As necessidades não satisfeitas dos indivíduos.
8. Comando	O comportamento do superior hierárquico, confiança e o seu estilo de comando. O uso do poder.
9. Similaridade de objetivos	Metas divergentes, provocam movimentos contrários nos grupos. Sobreposição de objetivos e existência de objetivos ocultos.
10. Mudança organizacional	Mudanças que ocorrem na organização em decorrência de fatores externos ou internos. A velocidade da mudança.
11. Complexidade organizacional	Quando as tarefas são simples e rotineiras, os diferendos como o modo de executá-los são escassos. Quando complexas, emergem maior probabilidade no aparecimento de conflitos sobre os objetivos a atingir e modos de alcançá-los.
12. Posturas agressivas	Os indivíduos com estilos agressivos tendem a gerar mais conflitos do que os assertivos

13. Pensamento grupal	Pressões do grupo para a decisão individual.
14. Tamanho do grupo	Quanto maior o grupo maior o potencial de conflito.
15. Ameaças externas	A existência de ameaças externas diminui o grau de conflito. O grupo une-se contra a ameaça.
16. Efeitos do Conflito	Os conflitos serão potencializados caso haja sentimento de perda.
17. Critérios de desempenho e recompensas	Grau de responsabilidade em relação à tarefa, recompensas individualizadas ou diferentes pelas mesmas realizações, inclusive comparadas com outras instituições.
18. Insatisfação com a função na organização	O não reconhecimento e falta de oportunidades de crescimento. Hierarquia organizacional.
19. Ambiguidades	Ambiguidades nos critérios de avaliação de desempenho, recompensas, culpas.
20. Escassez de recursos	Quando existe disputa por recursos escassos (dinheiro, pessoas, equipamentos...). Dois indivíduos almejam preencher a mesma função ou a mesma vaga colocada em concurso.
21. Barreiras na comunicação	Ausência de comunicação no tempo e quantidade adequada ou o controlo da mesma, barreiras existentes.
22. Um efeito de saturação psicológica	Um incidente que desencadeia todo o processo.
23. A vontade política	As decisões tomadas pelo governo.
24. Relações interpessoais	Ausência de relacionamentos interpessoais ou o controlo da relação informal.
25. Idade e rotatividade dos grupos	Quanto mais jovem o grupo, maior a probabilidade de conflito.
26. Expetativas	Expetativas insatisfeitas.
27. Estrutura organizacional, regras e regulamentos	A utilização desses elementos para o controlo.
28. Género	A diferenciação existente em decorrência do sexo.
29. Colocação	Insatisfação pelo local de colocação, inveja.
30. Interdependência	Quando as tarefas são completamente independentes, os

	indivíduos ou grupos que as executam não necessitam de cooperar, de coordenar trabalho, de interagir – pelo que o conflito é menor.
31. Responsabilidades/funções	Devido a diferentes interpretações ou a desenhos organizacionais/funcionais ambíguos, duas entidades (pessoas ou unidades organizacionais) consideram-se responsáveis por um mesmo assunto, ou ambas rejeitam a responsabilidade pelo mesmo.
32. Diferenciação funcional e hierárquica	A diferenciação funcional e hierárquica induz as pessoas a verem o mundo organizacional de uma maneira peculiar, produz interdependência, provoca a emergência de interesses específicos, dificulta a comunicação. Distanciamento entre as pessoas, diminuindo as interações diretas entre o topo e a base da pirâmide.
33. Fracos desempenhos	Indivíduos com fraco desempenho podem dar azo a reações de desagrado por parte das chefias.
34. Diferenças culturais	Alguns comportamentos aceitáveis numa dada cultura podem ser considerados insultuosos por membros de outras culturas.
35. Pressões de tempo	Prazos curtos induzem irritações, equívocos na comunicação, tensão, ansiedade.
36. Emoções	As emoções podem fomentar a compreensão mútua, a abertura e a fraqueza – mas podem igualmente gerar respostas agressivas suscitadoras de respostas agressivas, que por sua vez induzem respostas de maior agressividade, e assim sucessivamente. Quando as pessoas estão mais nervosas, têm mais dificuldade em escutar eficazmente as outras, e tendem a ser mais conflituosas.
37. Conflitos suprimidos ou não resolvidos	Os conflitos não resolvidos, podem concitar uma escala: acabam sempre por reemergir, frequentemente de um modo progressivamente vigoroso.

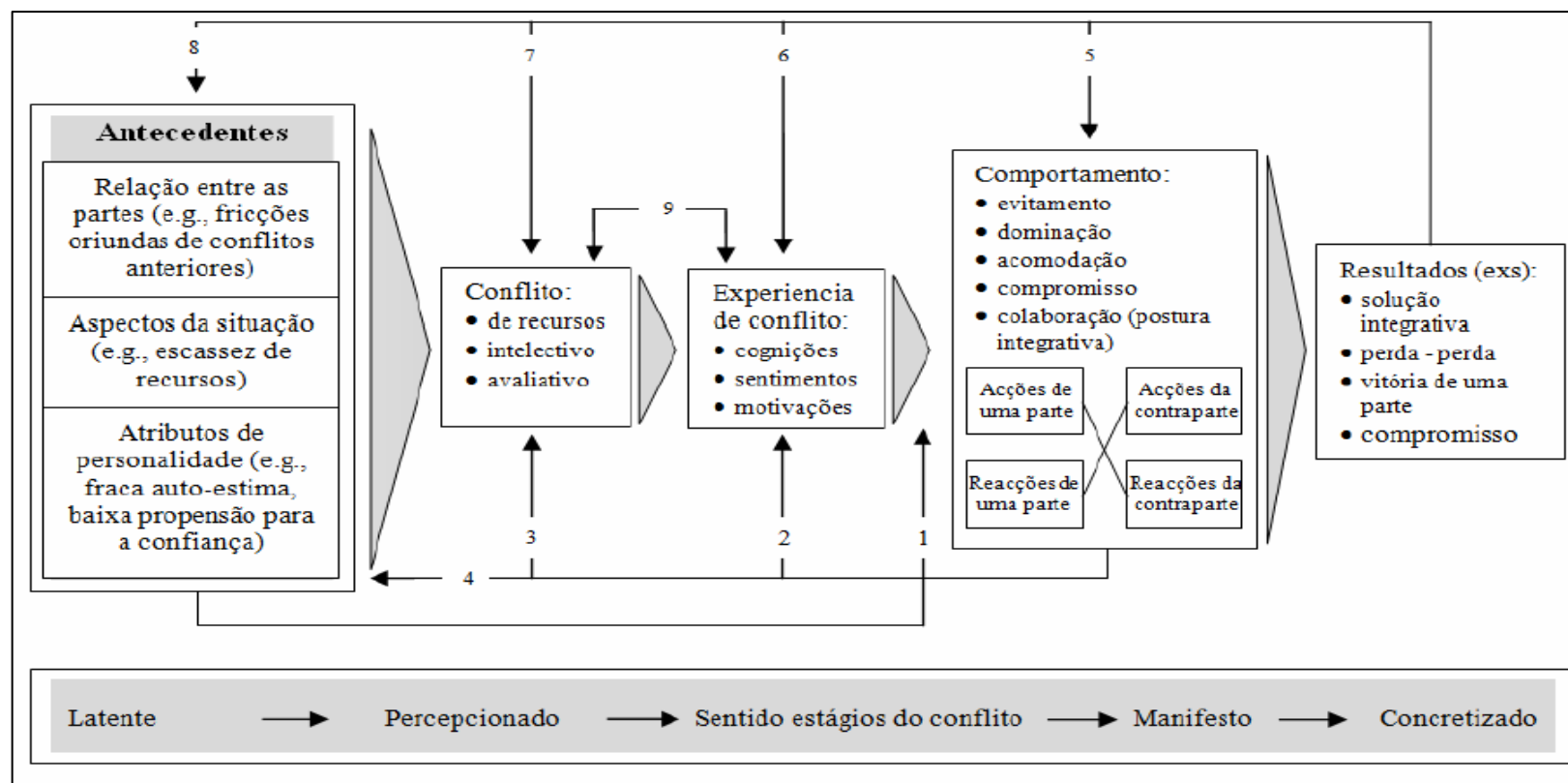
38. Mudança da hierarquia	No sistema hierárquico tradicional, a cooperação do trabalho faz-se por supervisão direta. Os processos de trabalho em equipa apelam à coordenação mútua e à constante negociação de pontos de vista e soluções.
39. Excessiva centralização da informação	Quando não há uma política de comunicação e de difusão da informação a todos os níveis da empresa, surgem vazios de informação, boatos e decisões de pior qualidade – as bases de potenciais conflitos.
40. Incumprimento de promessas	As promessas não cumpridas, suscitam frustração, protestos, erosão da confiança e atribuição de intenções negativas aos decisores.
Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2004); (Cavalcanti, 2006); (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2004).	

Anexo B: Modelo Pondy



Fonte: Adaptado de Bilhim, 1996 in Pereira & Gomes, 2007)

Anexo C: Modelo de De Dreu



Fonte: Adaptado de (Pondy, 1967; Dreu, 1997; Thomas, 1992; De Dreu, Harink, & Van Vianen, 1999) in Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004).